

أكاديمية شرطة دبي



# إدارة الشرطة العصرية

خالد أحمد عمر

المستشار القانوني لشرطة دبي

بيئة لائكة دبيكا أكاديمية لائكة دبيكا أكاديمية لائكة دبيكا

الطبعة الرابعة

٢٠٠٣م





جمال الدين محمد  
استاذ القانون في شرطة زوابع

الطبعة الرابعة

٢٠٠٣ م



بسم الله الرحمن الرحيم

هو الرحمن علّم القرآن خلق الإنسان علّمه

البيان ﴿ .

« صدق الله العظيم »



**إهداء ...**

الى الأعين الساهرة التي تحرس في سبيل  
الله ، الى كل من يقتنع بفكرة فيدعو اليها  
ويعمل على تحقيقها ابتغاء وجه الله ومنفعة  
الناس ، الى كل من يعمل في جهاز الشرطة  
والأمن العام .  
أقدم هذا الكتاب .





## محتويات الكتاب

### رقم الصفحة

٥	الإهداء
٧	محتويات الكتاب
١٥	المقدمة

١٩

### القسم الأول

#### إدارة الشرطة المصرية

٢٣

#### الفصل الأول

#### الإدارة العامة وإدارة الشرطة

٢٣	تعريف الإدارة
٢٣	تعريف الإدارة العامة
٢٤	تعريف إدارة الشرطة
٢٤	الإدارة ما بين العلم والفن

٢٩

### الفصل الثاني

#### التخطيط

٣١	مقدمة
٣١	أولاً : تعريف التخطيط
٣٢	عناصر التخطيط
٣٤	ثانياً : مراحل وضع الخطة
٣٦	أهمية التخطيط في الشرطة
٣٦	أنواع التخطيط في الشرطة
٣٩	أقسام التخطيط في الشرطة
٤٠	شروط التخطيط
٤١	كيفية التخطيط وإعداد الخطة
٤٣	ثالثاً : عوامل نجاح التخطيط
٤٥	رابعاً : معوقات التخطيط
٤٧	تطبيقات عملية

٤٩

### الفصل الثالث

#### التنظيم

٥١

٥١

مقدمة

تعريف التنظيم



١٠٨	تعدد وسيلة الاتصال
١٠٩	أنواع الاتصال الداخلي في الشرطة
١٠٩	١ - الاتصال الرسمي
١١٢	٢ - الاتصال الخاص ( غير الرسمي )
١١٣	طرق الاتصال الداخلي في الشرطة
١١٣	١ - الاتصال الشفوي
١١٦	٢ - الاتصال الكتابي
١١٨	٣ - الاتصال المصور
١١٩	معوقات الاتصال الداخلي في الشرطة
١٢٤	عوامل نجاح الاتصال الداخلي في الشرطة
١٢٥	ثانياً : الاتصال الخارجي
١٢٩	الفصل السادس

### السيطرة

١٣١	مقدمة
١٣١	تعريف السيطرة
١٣٢	قاعدة السيطرة
١٣٣	على من تقع مسؤولية السيطرة
١٣٣	وسائل السيطرة
١٣٥	نقاط الاتفاق والاختلاف بين الرقابة والتفتيش
١٣٦	الرقابة في ادارة الشرطة
١٣٦	تعريف الرقابة
١٣٨	أسس الرقابة
١٣٨	أعراض الرقابة
١٣٨	التطبيق العملي للرقابة بجهاز الشرطة
١٣٩	أولاً : الرقابة القانونية
١٣٩	ثانياً : الرقابة البشرية
١٣٩	ثالثاً : الرقابة التنظيمية
١٤٠	رابعاً : الرقابة المالية
١٤٠	التفتيش
١٤٠	تعريف التفتيش
١٤١	الغرض من التفتيش في ادارة الشرطة
١٤١	أنواع التفتيش في إدارة الشرطة

١٤٢	أولاً : التفتيش من حيث الوقت
١٤٢	ثانياً : التفتيش من حيث الصفة
١٤٣	مجال التفتيش في ادارة الشرطة
١٤٣	١ - التفتيش على الأشخاص
١٤٣	٢ - التفتيش على الأشياء
١٤٤	٣ - التفتيش على الاجراءات
١٤٤	٤ - التفتيش على النتائج
١٤٤	الجزاء والمكافأة في ادارة الشرطة
١٤٥	١ - الجزاء
١٤٥	٢ - المكافأة

## ١٤٧ الفصل السابع اتخاذ القرارات

١٤٩	مقدمة
١٤٩	تعريف القرار في علم الادارة
١٥٠	تعريف القرار في علوم الشرطة
١٥٠	الفرق بين مفهوم صنع القرارات واتخاذها
١٥١	خطوات اتخاذ القرار
١٥١	أولاً : وجود مشكلة أو أزمة
١٥١	ثانياً : جمع وتحليل وتصنيف المعلومات حول المشكلة أو الازمة
١٥٢	ثالثاً : ايجاد وتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة
١٥٣	رابعاً : اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار
١٥٤	خامساً : متابعة تنفيذ القرار
١٥٥	انواع القرارات
١٥٧	الجرأة والتردد في اتخاذ القرارات

## ١٦١ القسم الثاني

### ادارة الأفراد في الشرطة

١٦٥	ادارة الأفراد في الشرطة
١٦٥	مقدمة
١٦٥	مفهوم ادارة الأفراد
١٦٧	نشأة ادارة الأفراد
١٦٨	تعريف ادارة الافراد

## الفصل الأول نظام التوظيف

١٧٣	تعريف التوظيف
١٧٣	المبادئ الرئيسية في شغل الوظائف بالشرطة
١٧٣	أولاً : مبدأ المساواة
١٧٤	ثانياً : مبدأ الجدارة
١٧٥	أسس الترشيح وفقاً لمبدأ الجدارة
١٧٦	أسس الاختبارات كعنصر من عناصر الترشيح
١٧٦	١ - الاختبار التحريري
١٧٧	٢ - الاختبارات العملية
١٧٨	٣ - الاختبارات الشفوية أو المقابلات الشخصية
١٨٠	أسس ادارة المقابلة أو الاختبارات الشفوية
١٨٢	ثالثاً : مبدأ الدائمة
١٨٣	تطبيق قواعد التوظيف بالشرطة
١٨٣	١ - شرط المظهر
١٨٣	٢ - شرط السن
١٨٣	٣ - شرط اللياقة الصحية والنفسية والعقلية
١٨٤	٤ - شرط حسن السيرة والسلوك
١٨٤	٥ - شرط المؤهل العلمي
١٨٥	٦ - شرط اجتياز الاختبارات الخاصة التي تُعقد للمتقدمين للوظائف الشرطية

## الفصل الثاني نظام ترتيب الوظائف

١٨٩	أصوله العامة
١٨٩	مزاياه
١٩١	عملياته

## الفصل الثالث نظام الأجور والرواتب والحوافز

١٩٥	١ - الأجور والرواتب
١٩٥	التعريف
١٩٦	نظام ترتيب الوظائف وتحديد الأجور والرواتب
١٩٦	الراتب والزيادات السنوية أو الدورية
١٩٦	البدلات والعلاوات

١٩٩	٢ - الحوافز أو المكافآت التشجيعية
١٩٩	مقدمة
٢٠٠	المكافآت التشجيعية في جهاز الشرطة
٢٠١	١ - المكافآت التشجيعية المادية
٢٠١	٢ - المكافآت التشجيعية المعنوية
٢٠٣	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>نظام تنمية الكفاءة الوظيفية ( التدريب )</b>
٢٠٥	تعريف
٢٠٥	أهمية التدريب
٢٠٧	أنواع التدريب
٢٠٨	أساليب التدريب الجماعي
٢١٤	أساليب التدريب الفردي
٢١٥	الامكانيات الواجب توافرها لنجاح عملية التدريب
٢١٧	الفرق بين التأهيل والتدريب في مجال الشرطة
٢١٨	تقويم التدريب
٢٢٧	<b>الفصل الخامس</b>
	<b>نظام الترقيات</b>
٢٢٩	مفهوم الترقية
٢٢٩	التعريف
٢٢٩	الترقيات والهيكل التنظيمي للجهاز
٢٣١	الأحكام العامة وأسس الترقية
٢٣١	نظام الترقية على أساس الأقدمية
٢٣٢	نظام الترقية على أساس الكفاءة
٢٣٧	<b>الفصل السادس</b>
	<b>نظام الاجازات</b>
٢٣٩	أصوله
٢٣٩	نظام الاجازات بالقوة
٢٣٩	أولاً : الاجازات الرسمية
٢٣٩	١ - الاجازة السنوية
٢٣٩	٢ - الاجازة المرضية
٢٤٠	٣ - الاجازة العارضة

٢٤٠	٤ - الاجازة الدراسية
٢٤٠	ثانياً : الاجازات الخاصة
٢٤٠	١ - اجازة الحج
٢٤٠	٢ - اجازة الوضع
٢٤٠	٣ - اجازة المرافق
٢٤١	٤ - اجازة العدة

٢٤٣

### الفصل السابع

#### نظام الاداء الوظيفي « التقارير »

٢٤٥	مفهوم تقييم الاداء الوظيفي
٢٤٥	اصول نظام تقارير الكفاية
٢٤٦	أولاً : مزايا تقارير الكفاية
٢٤٧	ثانياً . عناصر تقارير الكفاية
٢٥١	ثالثاً : وضع تقارير الكفاية
٢٥٢	رابعاً : مدى علنية تقارير الكفاية
٢٥٢	خامساً : آثار تقارير الكفاية
٢٥٣	سادساً : سلبيات تقارير الكفاية
٢٥٧	انواع تقارير الكفاية في الشرطة
٢٥٧	١ - التقارير العامة الدورية
٢٥٧	٢ - التقارير الخاصة
٢٥٨	نماذج تقارير الكفاية في الشرطة

٢٦٣

### الفصل الثامن

#### نظام التنقلات

٢٦٥	مفهوم النقل
٢٦٥	سياسة التنقلات
٢٦٧	انواع التنقلات
٢٦٧	اهداف النقل
٢٦٩	السلطة المختصة بإجراء التنقلات

٢٧١

### الفصل التاسع

#### نظام الجزاءات والانضباط

٢٧٣	مقدمة
٢٧٣	انواع الخطأ
٢٧٤	قواعد الجزاء في الشرطة
٢٧٥	مفهوم الانضباط في الشرطة

٢٧٦	توضيح قواعد السلوك والانضباط للأفراد
٢٧٧	الجزاءات والعقوبات التأديبية
٢٧٨	سلطة توقيع الجزاءات التأديبية
٢٨٠	أنواع المجالس في أجهزة الشرطة
٢٨١	<b>الفصل العاشر</b> <b>انتهاء الخدمة</b>
٢٨٣	مفهوم انتهاء الخدمة
٢٨٣	أسباب انتهاء الخدمة
٢٨٣	١ - الوفاة أو ثبوت الغيبة المنقطعة
٢٨٤	٢ - بلوغ سن الستين
٢٨٤	٣ - انتهاء مدة عقود التعاقد معهم
٢٨٤	٤ - الاستقالة
٢٨٥	٥ - ثبوت العجز لأسباب صحية
٢٨٥	٦ - عدم الكفاءة
٢٨٦	٧ - الفصل عن الخدمة
٢٨٦	٨ - الأحكام القضائية
٢٨٧	<b>مصطلحات</b>
٣١٥	<b>مراجع</b>



## المقدمة

لدراسة مفهوم ادارة الشرطة لا بد لنا من الوقوف على مفهوم الادارة العامة والتعرف على معنى الادارة بشكل عام كتمهيد لا غنى عنه في هذا المجال .

فمصطلح الادارة (ADMINISTRATION) يرجع الى اصل لاتيني ، (Ad-Ministaire) ويقصد به الخدمة بمعنى رعاية الأفراد أو قيادة الغير نحو اهداف معينة . من خلال هذا المعنى البسيط ، نجد ان الادارة ظاهرة مرتبطة بالتجمعات الانسانية في مختلف الأنشطة وهذه التجمعات الانسانية تأخذ شكل تنظيمات بسيطة مثل الأسرة ، أو معقدة مثل المشروعات الكبيرة والاجهزة الحكومية بمختلف انماطها .

فإذا نظرنا الى واقع حياتنا ، نجد اننا منذ خُلِقنا نعيش ونتعلم ونعمل ونقضي وقت الفراغ ، من خلال تنظيمات معينة ، ( الى ان أطلق على هذا العصر عصر التنظيمات ) الا ان وجود هذه التنظيمات ليس قاصراً على عصرنا الحالي فقط بل انها وجدت منذ ظهور المجتمعات في العصور القديمة ، ولكن الاختلاف تركّز في كثرة وتعقد تلك التنظيمات في العصر الحديث ، ممالقى الضوء على أهمية الادارة المتطورة التي تستخدم الأساليب العلمية الحديثة لأجل تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة المادية والبشرية للوصول الى الاهداف المحددة للجهاز .

والادارة كنوع من انواع التعاون البشري اصبحت الآن تقف خلف اعظم انجازات البشر ، وتستأثر بالفضل في ارووع انتصارات الانسان ، مثلما يؤدي الاخفاق في الادارة الى افدح الخسائر واوخم العواقب ، والامثلة على ذلك كثيرة وحاضرة .

فحينما وضع اول آدمي قدميه على سطح القمر ، بهر الناس على الأرض ، واخذوا بهذا الانجاز الذي تم في صورة خارقة لتصور البشر . وكان من الصعب على الكثيرين ان يستوعبوا ما حدث بنفس السرعة التي تسير بها الاحداث ، فعاشوا لفترة مشدوهين الى ان ايقنوا ان الانسان يسير حقيقة على سطح القمر . ورد الكثيرون فضل هذا الاعجاز الى العلوم الطبيعية والهندسية التي جعلت هذا الامر ممكناً .

واتجه حكم الناس على انجازات هذا العصر الهائلة ، الى تأكيد وجهات النظر التي تؤمن بتفوق العلوم الطبيعية ونضجها . ولكن الا يجدر بنا ان ننالقش هذا الذي حدث من زاوية اخرى ؟ ان نزول الانسان على القمر لم يكن ليتحقق كاعظم انجازات البشرية التي لم تكن تراود خيال اكثرنا نفلؤلاً في الصغر ، الا كنتيجة مشتركة لكل من العلوم الطبيعية والاجتماعية .

ونفر قليل من الناس هم اولئك الذين ادركوا حق الادراك انه الى جانب ما يحمله هذا الانتصار الذي لا نظير له من جوانب علمية وتكنولوجية ، فانه توجد حقيقة ضخمة تسترعي الانتباه . وهؤلاء هم الذين فطنوا الى الدور الحيوي الذي لعبته الادارة ذات الكفاءة العالية والتنظيم الجيد في جعل هذا الامر حقيقة وهذا هو الجانب الآخر للصورة . فقد تضاعفت جهود آلاف المنظمات الضخمة ، بما تضمه من قدرات وطاقات وخبرات ومهارات ، لتوفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين جهود اعداد هائلة من الخبراء والاداريين والفنيين والعاملين لاحكام بلوغ الهدف على الارض وفي الفضاء وعلى سطح القمر . مثلما هيأت الكثير من الظروف والعوامل والاحتياطات التي تجعل التعاون البشري عبر القارات امراً ممكناً . وقد تم كل هذا عن طريق تنظيمات ومنظمات ادارية رائعة الكفاءة محكمة الاداء منسقة العمل .

وعلى النقيض من هذا ، يمكن النظر الى حادث « بيرل هاربر » - وهو يمثل اعظم محنة وكارثة في تاريخ البحرية الامريكية - على انه مثال واضح لاخلق الادارة .

فالاسطول الامريكي في « بيرل هاربر » كان يضم اكبر قوة بحرية ضاربة في المحيط الباسفيكي ، وكان مزوداً بقدرات ضخمة يعززها سلاح جوي حديث متفوق .

وحينما ضرب اليابانيون ضربتهم الشهيرة ، واخذت قطع الاسطول الامريكي الضخمة تترنح وتهوى الى قاع المحيط ، لم يكن هذا الاسطول تنقصه القوة او القيادة او القدرة القتالية

ولما افلقت القيادة الامريكية من هول الكارثة ، بات جلياً انهم قد اعدوا كل شيء ، ولكنهم فشلوا في ادارة المعركة . وكان الفشل بيتناً وواضحاً في ثلاثة جوانب بذاتها من جوانب العملية الادارية ، ولعل

اهم جوانبها قاطبة . وهي : القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات ،  
فحينما اقتربت الطائرات اليابانية من اهدافها الطافية على مياه ، بيرل  
هاربر ، الهادئة ، أخفقت شبكات الرادار الامريكية في حساباتها  
وتقديراتها ، فجاءت القرارات خاطئة ، وافترست الطائرات اليابانية  
صيدها الثمين . وتحت صدمة المباغته وفداحة الخسائر شلت عقول  
القادة الامريكان ، بل توقفت تماماً عن ادارة المعركة في اخرج لحظاتها .

ان حادث « بيرل هاربر » درس عظيم مستفاد في الادارة تعلمته قيادة  
البحرية الامريكية . ولعله أغلى درس دفعت ثمنه في معركة واحدة .

ولا زالت حرب اكتوبر التي حطمت اسطورة الجيش الذي لا يُهزم  
ماثلة في الازهان وتفرض حضورها وبقوة في جميع اكااديميات العالم  
العسكرية منها والمدنية كمثال حي لعلم الادارة واصولها .

ويمكن القول على ضوء ما تقدم ، ان الادارة هي النشاط الخاص  
بالاستخدام الرشيد لجهود الغير لتحقيق الاهداف المحددة باحسن  
كفاءة ممكنة . فمن الطبيعي ان ينطبق هذا المفهوم على الادارة في اي  
تنظيم من التنظيمات المختلفة سواء البسيطة أو المعقدة ، الخاصة أو  
العامة .



# القسم الأول

## إدارة الشرطة العصرية

ويشمل :

- الفصل الأول : الإدارة العامة وإدارة الشرطة
- الفصل الثاني : التخطيط
- الفصل الثالث : التنظيم
- الفصل الرابع : القيادة
- الفصل الخامس : الاتصال
- الفصل السادس : السيطرة
- الفصل السابع : اتخاذ القرارات



## **الفصل الأول**

### **الإدارة العامة وإدارة الشرطة**





## الفصل الأول

### الإدارة العامة وإدارة الشرطة

#### تعريفات :

#### تعريف الإدارة :

الإدارة هي : « كل جهد جماعي بقصد تحقيق هدف معين » فالإدارة تخطيط . وتنظيم وتوجيه ، ورقابة ، لعدد من الأشخاص مكلفين بإنجاز عملية محددة ، أو تحقيق هدف مشترك معلوم .

وتعتبر الإدارة العامة نوعاً من الإدارة ولكن مجال عملها التنظيمات الحكومية ، ومع ذلك فإن تحديد مفهومها يرتبط أساساً بمفهوم الإدارة .

وقد اختلف المفكرين على مفهوم الإدارة ، وذلك لصعوبة وجود تعريف محدد يعبر عن الإدارة بدقة ، لذلك نجد أن هذه المشكلة تظل قائمة عند تناول مفهوم الإدارة العامة في شكل تعريف محدد .

#### تعريف الإدارة العامة :

ولقد تعددت تعريفات الإدارة العامة لاختلاف نوعية المفكرين الذين تناولوا قضية الإدارة العامة . ويمكن تقسيمهم الى مجموعتين الأولى تأثرت بمفهوم علم السياسة ، منهم الأستاذ ( وايت white ) الذي يرى أن الإدارة العامة هي : « مجموعة العمليات أو الأعمال المرتبطة بتنفيذ السياسة العامة للدولة » أما الأستاذ فترفاته يعرف الإدارة العامة « بأنها النشاط الحكومي الخاص بتنسيق جهود الأفراد لأداء العمل الجماعي المكلفين به » .

أما المجموعة الثانية من المفكرين والباحثين فقد اعتبروا الإدارة العامة فرعاً من فروع الإدارة ( أي تأثروا بالمفهوم الإداري البحت ) . فمن هؤلاء الأستاذ « مارشال ديموك » الذي يعرف الإدارة بأنها « النشاط الخاص بتنفيذ السياسة العامة للدولة يوضع عن طريق السلطة المختصة المختصة » أما الأستاذ « والدو » فيرى أن الإدارة العامة « هي فن وعلم الإدارة المستخدم في أجهزة الدولة »<sup>(١)</sup> .

يتضح مما تقدم أن هناك تعدد وتباين في تعريفات الإدارة العامة ، إلا أنها

---

(١) راجع الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق للدكتور / محمد عثمان اسماعيل والدكتور حمدي مصطفى المازن .

تدور حول أن الإدارة العامة هي نشاط إداري بالمفهوم العام للإدارة ، وترتبط بعمل المديرين في المنظمات الحكومية ، كما أن الإدارة العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للدولة والتي تحددها السلطة التشريعية .

أما نحن فنسرى أن الإدارة العامة هي « تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية في الدولة لتحقيق السياسة العامة وتنفيذ القوانين » كأفضل تعريف يحقق الغايات المنشودة . أما إذا كان هذا النشاط يتصل بمشروع خاص فعندئذ تكون الإدارة خاصة .

### تعريف إدارة الشرطة :

مما تقدم أعلاه نخلص بأن إدارة الشرطة هي إحدى الإدارات العامة بالدولة ، ويمكن تعريفها بالآتي :-  
« هي نشاط هيئة الشرطة في ضبط الأمن والنظام وحماية الأرواح والأعراض والأموال ، وتنفيذ القوانين واللوائح » .  
كما يمكن تعريف إدارة الشرطة بأنها :-  
« مجموعة من الأسس التي يجب أن يتبعها جهاز الشرطة كي يقدم للمواطن أجل وأسمى خدمة دونما أرهاق لميزانية الدولة » .

### الإدارة ما بين العلم والفن :-

ما زالت الحركة الاجتهادية نشطة وفعالة ، نحو الوصول الى طبيعة الإدارة . وقد ينشأ لدى الباحث أو الدارس في نظرية الإدارة تساؤل هام ، ما إذا كانت الإدارة علماً ، أو فناً ، ... أم شيئاً آخر ؟؟ ...

هل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية ، أي هل تتميز بخصائص معينة ثابتة يمكن التنبؤ بها والقياس عليها ؟ وبذلك تحكمها قوانين ثابتة أشبه بتلك التي تحكم علوم الطبيعة والكيمياء ( لا تخضع للقيم غير الموضوعية ) وإذا استعملت في ظروف معينة وبالقدر المتعارف عليه تؤتي نتائج معينة وثابتة .

أما أن الاعتماد على الابتكار والخلق والمبادأة ومن ثم تتدخل فيها عوامل متغيرة تمثل درجة الذكاء وقوة التصور وصواب الحكم والاستعداد القيادي لدى الأفراد المختلفين ، قد انحرف بها عن هذا التصور ....

أم إن الإدارة ليست علماً فحسب ، وليست فناً فحسب ، وليست علماً  
وفناً مجتمعين فحسب ، وإنما هي شيء آخر جديد ، هو ما يمكن أن يطلق عليه  
اسم فلسفة <sup>(١)</sup> .

على أساس أنها مزيج لمجموعة من العناصر ، أهمها النمو ، وتحقيق  
الاتزان ، والاستراتيجية ، والقيادة ، والحوافز .

والإدارة هنا فلسفة من حيث أنها تتطلب الدراية والمهارة في مزج هذه  
العناصر بحيث يتحقق نوع من التفاعل المناسب بينهما ، ومن حيث أنها  
تجمع بين السياسة الحسنة والمهارة الفائقة في تكامل تام مع أخذ جميع  
العوامل في الحسبان .

ولكن ما إن يواصل هذا الدارس أو الباحث دراسته ويبحث حتى تقوم  
عنده القناعة ، بأن للإدارة بعض الجوانب العلمية على الأقل عندما يطبق  
عليها الهدف الرئيسي للعلم وخصائص العلم . واجداً الرابطة القائمة بين  
الإدارة والعلم . فالهدف الرئيسي للعلم أن يحقق ثلاثة أشياء تتعلق بمادة  
موضوعه . وهي الوصف ، والشرح والتنبؤ . وهذه الأشياء الثلاثة مرتبة  
حسب أهميتها وترتيبها الزمني .

وقد تكون نظرية الإدارة قد انحرقت عن هذا الترتيب بعض الشيء ،  
فحاولت أن تشرح بدون وصف ولكن حقيقة أنها نجحت قليلاً في التنبؤ أكثر  
من أي أسلوب يقوم على المنطق والمقولة ، بدليل يوضح الحاجة إلى مزيد  
من التنبؤ الدقيق ويعني ذلك أن تكون مع امكان أن تكون دراسة الإدارة  
علمية إلى الدرجة التي نستطيع بها تأكيد حقائقها بالدراسة والبحث الدقيق .  
ومن ثم يتبع ذلك بتفسير الحقائق . وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن  
التوصل إلى التنبؤ الدقيق .

فالإدارة علم من حيث أنها تعتمد على خطط البحث العلمي في بعض  
مجالاتها الهامة التي يفيد فيها البحث المتعمق للمادة التجريبية ثم  
استخلاص نتائج يمكن القياس عليها ، ومن أمثلة هذه المجالات التخطيط  
والتنظيم والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي ، والعلاقات  
الإنسانية ، وعملية اتخاذ القرارات وتخطيط وإدارة الموارد المالية ... الخ فقد

---

(١) راجع في مؤلفهما للإدارة العامة للدكتورة ليلى تكللا والدكتور عبد الكريم درويش .

أثبتت الدراسات التجريبية أهمية البحث العلمي والنتائج التي يوصلنا إليها بصدد هذه الموضوعات .

على أنه من المفيد أن ندرك الطريقة العلمية التي لا يمكن أن تنطبق بها على العلوم التطبيقية . فموضوع أو مادة الإدارة لا يمكن أن تخضع لقوانين أو أسس عامة غير قابلة للتغيير .

والإدانة هنا تتصف بأنها علم بقدر صلاحية هذه الصفة بالنسبة للعلوم السياسية ، وعلم الاقتصاد ، وعلم الاجتماع ... الخ .

ومن ناحية أخرى يمكن تعريف الإدارة كفن حينما توصل الطرق المستخدمة إلى نتائج معينة عن طريق استخدام الخبرة أو الحدس وحينئذ تبعد الإدارة عن صفة العلم يضاف إلى هذا أن الأسس التي لها صفة العمومية لا يمكن بذاتها أن تخدم أغراض الإدارة ما لم يعزز استخدامها أو يلزمه أو يتبعه نوع من الفن قائم على الخبرة والمعرفة والدراسة التامة بكيفية وضع هذه الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاية . والقوة الخالقة المبدعة للإدارة المثالية تستقر في هذا النوع من الفن .

ف نجد تبسيط الإجراءات واختصار الخطوات يقع في مجال الفن الإداري ويهدف إلى زيادة الكفاية في عمل الوحدات الإدارية عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وفقاً لطريقة منطقية . كذلك لا يمكن أن يفيد العلم في مجال العلاقات الإنسانية تمام الاستفادة بدون فن استعماله وبدون فن التطبيق الخلاق الذي هو السمة البارزة للرجل الإداري .

وبخلاصة القول نجد أن رجل الإدارة مطبق للأسلوب العلمي بنفس الطريقة التي يستخدمها المهندس أو الطبيب . وبالطبع سيكون هناك دائماً جانب الفن في الإدارة - كما هو الحال في الهندسة أو الطب - ولكن مقدار الفن في الإدارة سيتضاعف كلما حلت المعلومات العلمية محل التقاليد الإدارية . صحيح أن طبيب اليوم أرقى بكثير من طبيب القرن الماضي ، ولكن ذلك يعزى فقط إلى توافر المعرفة العلمية بدرجة أغزر من السابق ، ولا يرجع ذلك إلى كونه فناً كبيراً .

وجدير بالذكر أن علم الإدارة قد شهد تطوراً هائلاً وعميقاً في السنوات الأخيرة الماضية فأصبح هذا العلم يجمع بين خصائص العلم والفن في آن واحد . فمن قائل بأنه علم له مبادئه وأصوله في الدراسة ومن قائل بأنه فن يخضع للتطور المستمر .

وقد ظهرت فئة ثالثة تفرّق بين الدراسة والتطبيق وقررت هذه الطائفة بأن الإدارة العامة ، علم يقوم على مبادئ مستمرة من الدراسة والبحث - وفي ذات الوقت فإن التطبيق في الإدارة العامة ( فن يقوم على قدرات شخصية يتحلّى بها من يتولى الإدارة ) - ورأي هذه الفئة الثالثة هو الرأي السليم والسديد .

وعليه فنحن نرى أن الدارس أو الباحث قد أدرك ضرورة تعرفه على علم الإدارة ودراسة قواعده وأساسه ومبادئه ، بنفس القدر الذي يمارس به نشاطه الإداري عند التطبيق باستمتاع وإبداع ومهارة باعتبارها فناً .



## الفصل الثاني

### التخطيط





## التخطيط

### مقدمة :

يعتبر التخطيط من أهم مراحل العملية الإدارية ، بل يؤكد الفقهاء بأنه الأساس الذي تعتمد عليه جميع مراحل العملية الإدارية وانتظام سيرها . وتبدو أهمية التخطيط بصفة خاصة في صلته الوثيقة بوظيفتي التنظيم والرقابة .

فمن حيث صلته بالتنظيم يلاحظ أن التخطيط يبين ما يجب تنفيذه وكيف يتم هذا التنفيذ ، ومن يقوم به ، إذ لو لم يكن هناك واجبات محددة على أساس من هذا التخطيط ، فلا معنى إذن لوجود التنظيم الذي يسعى أصلاً لتحقيق أهدافه .

وللتخطيط أيضاً صلة وثيقة بعملية الرقابة إذ تفترض الرقابة سبق وجود هدف أو أهداف يعمل الجهاز على تحقيقها ، وهو ما تسعى عملية التخطيط إلى إيضاحها ، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن تقرير رقابة دون وجود خطة يكون غير ذي معنى طالما أنه ليس في الإمكان القول ( عن طريق إجراء الرقابة ) أن ما تم تنفيذه قد طابقت حقيقة ما قصد إتمامه أو إنجازه .

## التخطيط

لتوضيح ماهية التخطيط يقتضي الأمر أن نتعرض لتعريفه وتوضيح عناصره والمراحل المتباعدة التي تمر بها عملية وضع الخطة ، ثم نتعرض لعوامل نجاح التخطيط ولمعوقاته وأهم مشاكله .

### أولاً : تعريف التخطيط وتوضيح عناصره :-

يعتبر اصطلاح التخطيط من الاصطلاحات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية والاجتماعية والإدارية والشرطية .

وقد عني كثير من الفقهاء - في مجال الإدارة العامة - بتعريف التخطيط فيعرف التخطيط :

- أولاً :- بأنه : التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .<sup>(١)</sup>
- ثانياً :- « بأنه التدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة »<sup>(٢)</sup>
- ثالثاً :- بأنه « جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها »<sup>(٣)</sup> .
- رابعاً :- بأنه يمثل « مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها ، والعناصر الواجب استخدامها ( مادية كانت أو بشرية ) وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة »<sup>(٤)</sup> .
- خامساً :- بأنه « نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه ، وذلك في اطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه »<sup>(٥)</sup> .
- سادساً :- بأنه « التحديد المسبق لأسلوب العمل تحقيقاً لهدف معين »<sup>(٦)</sup> .

ونحن نرى أن أفضل تعريف للتخطيط هو :

« مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد ونفقة ممكنة » .

الذي يستخلص من هذه التعريفات أن التخطيط يقوم على هدف أو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها ، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له .

### عناصر التخطيط :

يتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة ، وهو يقوم على عنصرين أساسيين أولهما ، هو التنبؤ بالمستقبل ، والآخر هو الاستعداد لمواجهةته .

- 
- (١) راجع أصول الإدارة العامة - الدكتور هنري فايول .
- (٢) الدكتور سليمان محمد الطنطاوي مبادئ علم الإدارة العامة ، ١٩٨٠ ، ص ١٦٦ .
- (٣) الدكتور حسن أحمد توفيق - الإدارة العامة - ١٩٧٢م - ص ١٤٦ .
- (٤) الدكتور سيد الهواري الإدارة العامة ، ١٩٦٤ ، ص ٤٤ .
- (٥) الدكتور إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ١٩٧٥ ، ص ١٦٧ .
- (٦) الدكتور عبد الفتاح حسن - مبادئ الإدارة العامة ، ص ١١٢ .

## **العنصر الأول : التنبؤ بالمستقبل :-**

يعتبر التنبؤ هو جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها . فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع واضعوا الخطة تحقيقها في المستقبل . والتخطيط كما يقول دروكر « لا يعني التحكم الذهني في المستقبل ، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل » .

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس ، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية ، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وأن يستند الى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة . فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس البحث والتنقيب وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام .

وإذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقة التنبؤ هي سر نجاحه وترشيده ، فإنه يجب ألا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دائماً المستقبل لا الحاضر ، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية ، فما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهناتاً يحتمل الصدق أو عدمه ، ولذلك فإنه يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماماً بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الاعتبار ، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض والجاذبية الأرضية ، والمد والجزر وكسوف الشمس .

لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة ، أو أنه يعطي أجوبة صحيحة مائة في المائة ، فهو لا يعطي سوى نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً . وعلى ذلك فيجب على واضعي الخطة مراعاة أمرين :  
الأول : وجوب أن تكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى أبعد حد .  
والثاني : أن يضعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات .

## **العنصر الثاني : الاستعداد للمستقبل :-**

لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل ، وإنما يجب فضلاً عن ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق أي واقعية . وأن يكون في الواسع تنفيذها ، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف .

ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والامكانيات الموجودة بالدولة وتحديد افضل الطرق في الاستفادة منها ، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدرة تقديراً سليماً ، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها ، وعلى الخبرات الفنية والأيدى العاملة اللازمة لتحقيق أهداف الخطة ، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالاعلان عن أهداف الخطط في شعارات رنانة ، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة

والتخطيط يفترض فترة زمنية حتى يمكن تحقيق الأهداف المرسومة ، وعلى أي حال فإن الأمر يتوقف على المدى الزمني المحدد لانجاز الخطة . فمهما ما يكون طويل الأجل ، ومنها ما يكون متوسط الأجل ، ومنها ما يكون قصير الأجل على نحو ما سنرى فيما بعد

### **ثانياً . مراحل وضع الخطة**

أصبح التخطيط هو حجر الزاوية في أي تنظيم علمي ، وبالتالي فإن جهاز الشرطة في حاجة ماسة للتخطيط الذي يجب أن يمر ببعض المراحل ، وصولاً الى الخطة السليمة الناجحة ومراحل التخطيط أربعة وهي :-

- ١ - تحديد الأهداف .
- ٢ - إعداد الخطة .
- ٣ - اقرار وتنفيذ الخطة .
- ٤ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ .

#### **١ - تحديد الأهداف :-**

لكل خطة هدف أو أهداف محددة ينبغي تحقيقها ، « فالهدف الأول من أي تخطيط هو محاولة تحقيق غرض أو اغراض معينة يفترض سبق تحديدها ، ويرجى الوصول اليها إذ لا يتصور أن يكون هناك تخطيط غير هادف . ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وأن يكون بالإمكان تحقيقها . وتحديد الهدف يكشف للمسؤول عما يجب عليه تحقيقه ، ويمكنه من الحكم على مدى نجاح الخطة ، ومن التعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها وعلى الموارد التي تلزمها . ومن غير وجود هدف واضح ومحدد يكون المسؤول كربان السفينة الذي يقلع بها في عرض البحر دون أن يعرف الى أين يريد أن يتجه .

ويحدد القانون <sup>(١)</sup> ، أهداف الشرطة التي تتلخص في :-

- ١ - حماية أمن دولة الاتحاد من الداخل .
- ب - مكافحة الجرائم والأفعال التي من شأنها المساس بمصالح الدولة وأمنها ، ومنع وقوعها ، وضبط مرتكبيها في حالة وقوعها ، وجمع الأدلة الموصلة الى ادانتهم والقيام بأعمال التحقيق التي يعهد اليها طبقاً للقانون .
- ج - تنفيذ القوانين واللوائح وكافة الأوامر والإجراءات التي يناط بها تنفيذها .

## ٢ - اعداد الخطة :-

- بعد تحديد الهدف المطلوب ، تعد الخطة على أساس من الواقع لمواجهة المستقبل ، ثم ترسم السياسة العامة للجهاز ، أو الخطة اللازمة للموضوع المطروح . ويجب أن تُعد الخطة طبقاً للأسس التالية :-
- أ . الأهداف المحددة .
  - ب . على أساس من الواقع .
  - ج . طبقاً للسياسة العامة للدولة وقوانينها .
  - د . على هدى من الفلسفة الفكرية للتنظيم ، وأفكار القائمين على أمر الجهاز .
  - هـ . في حدود الامكانيات المتاحة .

## ٣ - اقرار وتنفيذ الخطة :-

عند الانتهاء من اعداد الخطة ، تعرض للسلطة المختصة لاعتمادها ما دامت مطابقة للسياسة العامة للدولة ، وفي حدود الامكانيات والأهداف . وبعدها تكون ملزمة للجميع .

ومن ثم تقوم الأجهزة التنفيذية - كل في اختصاصه - بتنفيذ الخطة ، حتى تتم بصورتها المحددة - وقد يرى من متابعة التنفيذ ضرورة التعديل في الخطة على ضوء التنفيذ الفعلي .

## ٤ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ :-

من أبرز عناصر التخطيط ، تحديد الوقت اللازم للتنفيذ ، فقد تتطلب

---

(١) راجع المادة (٦) القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م بشأن الشرطة والأمن العام والمادة (٤) من قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦م .

الاهداف خططاً طويلة الأجل ( أطول من سنة ) وذلك في حالة المشروعات الكبرى - التي تتطلب أكثر من ميزانية واحدة ، مثل الخطط الخمسية أو العشرية ، فيمكن توزيع تنفيذها على مراحل سنوية .

أما الاهداف التي يحتاج تنفيذها الى أجل قصير ( أقل من سنة ) فتعد خططها حسب التوقيت المطلوب .

وأما الاعمال اليومية للشرطة ، والتي لا تخلو من المفاجآت ، والتي تتطلب الخطط الوقتية والسريعة لمواجهتها ، فتعد خططها فوراً . مثل التعامل مع التحركات غير المشروعة ، أو وقوع كارثة .

### أهمية التخطيط في الشرطة

ان التخطيط يؤدي الى ترشيد الاستخدام للعناصر المتاحة مع الاستفادة الكاملة منها . وتبرز أهمية التخطيط في جهاز الشرطة فيما يلي :-

- ١ - بيان السياسة العامة للجهاز .
- ٢ - وضع خطة لتنفيذ الأعمال .
- ٣ - الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال .
- ٤ - القضاء على المشكلات التي تواجه الجهاز .

### أنواع التخطيط في الشرطة

يمكن تقسيم التخطيط من ناحية الأعمال الشرطية ، الى نوعين من التخطيط هما :-

- ١ - تخطيط ادارة الشرطة .
  - ٢ - تخطيط عمليات الشرطة .
- وسنحدث أدناه بایجاز معرفين بكل من نوعي التخطيط المذكورين .

#### ١ - تخطيط ادارة الشرطة :-

وتخطيط ادارة الشرطة يشمل :-

- ١ - تخطيط البناء التنظيمي والوظيفي للشرطة ، طبقاً للسياسة العامة للجهاز من واقع السياسة العامة للدولة ، ومن الفلسفة الفكرية للشرطة

طبقاً لما تحدده القوانين وأفكار القائمين على أمر الجهاز ، وطريقة التعامل مع المواطنين ومختلف أجهزة الدولة .<sup>(١)</sup>

- ب - تحديد الاجراءات اليومية لجهاز الشرطة ، بما يكفل حسن سير العمل .  
وتقوم سلامة التخطيط لإدارة الشرطة على أسس ضرورية هي :
- احترام التسلسل العسكري .
  - وحدة القيادة .
  - تقسيم وتوزيع الاعمال .
  - الاتصال الجيد بين القمة والقاعدة .

## ٢ - تخطيط عمليات الشرطة :-

ويعني تخطيط عمليات الشرطة بالاجراءات والأنشطة التي يقوم بها رجال الشرطة لتأدية واجبهم في اقرار الأمن والنظام . ويشمل تخطيط عمليات الشرطة برامج الاعمال في الأجهزة التنفيذية ، والأساليب التي يمكن اتباعها في مواجهة ظروف معينة تؤدي الى تحقيق أهداف الشرطة والسيطرة على المواقف الطارئة مثل : الدوريات ، البحث الجنائي ، المرور ، حراسة المنشآت ، اضراب الطلبة والعمال والاعتصام ، حماية الشخصيات ، أمن الاحتفالات .

ومن جهة أخرى يرى الخبير ولسون أن التخطيط في الشرطة يقسم الى خمسة أنواع يمكن حصرها في الآتي :-

١. خطط اجرائية .
٢. خطط تكتيكية .
٣. خطط العمليات .
٤. خطط بالتعاون مع هيئات أخرى غير هيئة الشرطة .
٥. خطط الادارة .

ونحن نرى هذه الأنواع الخمس لا تخرج عن التقسيم الذي أسلفنا ذكره

---

(١) ويشأن تخطيط البناء التنظيمي والوظيفي للشرطة في دولة الاسارات العربية المتحدة ، راجع في هذا الشأن :-

- القانون الاتحادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢ م ، في شأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء ، والقوانين المعدلة - وذلك في شأن السياسة التنفيذية العامة للدولة .
- قرار مجلس الوزراء رقم (٣) لسنة ١٩٨١ م ، والذي عدل بموجبه قرار مجلس الوزراء رقم (١٢) لسنة ١٩٧٤ م ، في شأن نظام وزارة الداخلية من حيث بنائها وهيكلها التنظيمي والوظيفي ، طبقاً للسياسة العامة لجهاز الشرطة .
- راجع قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦ م ولوائحه التنفيذية .

وحصرناه في قسمين ولكن لمزيد من التوضيح نفصل الأقسام الخمس سالفة الذكر على النحو التالي :-

### (أ) الخطط الإجرائية :

ويتضمن هذا النوع من الخطط بحث كل إجراء مقرر رسمياً كطريقة نمطية للعمل - ينبغي على جميع أعضاء إدارة الشرطة اتباعها في ظروف معينة - وذلك بصرف النظر عن ملابس هذه الظروف وماهية الوحدة الإدارية التي قد يخصص لها حالياً ومن سيقوم بتنفيذ هذا الإجراء في مواجهة هذه الظروف وهذه الخطط تتم عن الإجراءات النمطية للعمل بإدارة الشرطة .

### (ب) الخطط التكتيكية :

وهذه الخطط تؤثر في تصرفات جميع أعضاء قوة الشرطة . ولكنها تقتصر على طريقة العمل التي يتعين اتباعها في موقع معين في ظروف معينة بالذات وهذه الخطط التكتيكية إنما تمثل تطبيق الإجراءات على أوضاع معينة مثل وصف العمل الذي ينبغي اتخاذه في حالات الطوارئ بالسجون أو عندما تصل معلومات توقع ارتكاب جريمة سرقة في موقع معين مثل بنك - ومن أمثلة هذه الخطط ما يوضع بهدف التصرف في الأحداث الاجتماعية مثل الموكب أو الاستعراضات كذلك من أنواعها تلك التي توضع لمكافحة المضربين عن العمل .

### (ج) خطط العمليات :

يتضمن هذا النوع من الخطط بحث برامج العمل في الأجهزة التنفيذية إذ أن العمل الذي يؤدي لتحقيق أغراض الدوريات والبحث الجنائي والمروء وجرائم الآداب والأحداث إنما يجب تحليله من حيث طبيعة ووقت ومكان المهام المختلفة المكونة لهذا العمل كما ينبغي قياس هذا العمل وفقاً للاحتياجات من العتاد ومن قوة العمل ولا بد من تخصيص العتاد والرجال لكل فرع من فروع خدمة الشرطة ، كما يجب تحديد أهداف كل عملية وأساليب العمل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق هذه الأهداف .

### (د) الخطط التي تتطلب معاونة هيئات أخرى غير الشرطة :

هناك نوع من الخطط تمس بعض قطاعات المجتمع ككل أو تحتاج في تنفيذها إلى عمل أو معاونة أشخاص أو هيئات أخرى تخرج عن نطاق هيئة الشرطة مثل الاهتمام بمشكلات الأحداث في بعض الهيئات خارج جهاز الشرطة ، تهم بالدرجة الأولى الجهاز الخاص بذلك في هيئة الشرطة وخططها



تدعو الى اعتبارها من الخطط التي تحتاج الى معاونة الهيئات الخارجية ،  
كذلك الخطط الخاصة بالاستعداد للكوارث والدفاع المدني .

#### **( هـ ) خطط الادارة :**

تتصل خطط الادارة بمشكلات إمداد ادارة الشرطة بالمعدات والافراد  
وأعدادها للقيام بالعمل المتوط بها دون أن يكون لهذه الخطط دخل مباشر في  
التشغيل العلمي للادارة باعتبارها قوة منتظمة ومثال ذلك خطة التنظيم  
والميزانية وإدارة الافراد (التعيين والتدريب والاختيار والترقيات والجزاءات  
والتنقلات... الخ ) .

### **أقسام التخطيط في الشرطة**

التخطيط في مجال الشرطة يقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية من حيث المدة  
الزمنية للخطة وهي :-

- ١) تخطيط طويل الأجل « الخطة طويلة الأجل » .
- ٢) تخطيط قصير الأجل « الخطة قصيرة الأجل » .
- ٣) تخطيط وقي وفوري « الخطة الطارئة » .

ويلاحظ أن تخطيط ادارة الشرطة يعتمد دائماً أسلوب التخطيط طويل  
الأجل . أما تخطيط عمليات الشرطة فيعتمد في الغالب الاعم أسلوب التخطيط  
قصير الأجل ، والتخطيط الوقي .

#### **١) التخطيط طويل الأجل « الخطة طويلة الأجل » :-**

ويكون ذلك في المشروعات الكبرى مثل الخطط العشرية والخمسية في  
تطوير جهاز الشرطة من حيث حجمه وتكويناته وأمكاناته وكفاءته ، وتنفيذ  
سياسته العامة . ويمكن توزيع الخطة طويلة الأجل على فترات سنوية  
لتحديد مراحل التنفيذ في كل فترة ، وحتى يمكن مراقبة ومتابعة التنفيذ ،  
ولضمان اتمام العمل في الوقت المحدد .

وهذا النوع من التخطيط يتميز بأنه يتنبأ باحتمالات المستقبل القريب  
والبعيد ، وينفذ على مراحل متعاقبة . ولهذا فان تنفيذه يستغرق وقتاً طويلاً ،  
ويتطلب جهداً كبيراً ، إذ أنه يعتمد في أساسه على الدراسات الطويلة  
المتعمقة ، والاحصاءات الدقيقة ، والاستعانة بذوي الاختصاص في النواحي  
الجنائية والاجتماعية والقانونية والاحصائية والتخطيط ، ( مثال : خطة رفع  
كفاءة الافراد خلال السنوات الخمس القادمة . أو خطة انشاء مخفر أو مركز  
في منطقة تتطور مستقبلاً ) .

## ٢) التخطيط قصير الأجل « الخطة قصيرة الأجل » :-

وهذا النوع من التخطيط قد يستخدم في إدارة الشرطة أو في عمليات الشرطة . ولكن الغالب فيه أن تنفيذ الخطة فيه لا يتعدى السنة الواحدة . ويحرص كثيراً على التنفيذ في الوقت المحدد ، حتى تكون هناك قيمة فعلية للخطة والوقت المحدد لها . ( كتخطيط الحراسات والدوريات ) .

## ٣) التخطيط الوتقي « الخطة الطارئة » :-

وفي هذه الحالة تكون هناك حاجة لوضع خطط فورية . وقد تكون الخطة معدة مسبقاً لمواجهة عملية ادارية طارئة ، ويستخدم هذا النوع من التخطيط والخطط لحل مشكلة قائمة فعلاً ، أو ينتظر أن يتوقع حدوثها في وقت محدد . أو كان هناك علم بموعد حدوثها .

ويتضح مثل هذه الخطط في أعمال الشرطة التي لا تخلو من المفاجآت ، أو عنصر المفاجأة والذي يتطلب خططاً عاجلة لمواجهة . ويجري تنفيذ مثل هذه الخطط فوراً .

مثل : التعامل مع الشغب والمظاهرات ، أو الاعتصام ، أو وقوع كارثة ، أو استقبال زائر كبير للدولة ، أو حفظ النظام أثناء الاحتفالات المدنية أو الرسمية كاحتفالات العيد الوطني . أو القاء القبض على متهم هارب من العدالة ... الخ .

## شروط التخطيط

### ١ - الخطة الجيدة :-

- لكي تكون الخطة فعالة ومثمرة يجب أن يتوفر لها شروط وخصائص معينة لتصل الى أهدافها . ومن أهم هذه الشروط والخصائص :-
- أ. تكون الخطة ضرورية للعمل ، وعلى أساس واضح ومحدد .
  - ب. تكون الخطة بسيطة ، وغير معقدة ، وبدون أي غموض ، وقابلة للتنفيذ .
  - ج. تكون الخطة مرنة حتى يسهل اجراء أي تعديلات بها لمواجهة ما يطرأ عند التنفيذ .
  - د. تعتمد الخطة على الموارد المالية والبشرية والطبيعية المتاحة .
  - هـ. موافقة الجهات والوحدات التي سوف تتأثر بالخطة حتى لا يؤدي عدم الاعتراف بها الى تعديلها أو فشلها .
  - و. اختيار الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الجديدة .

## ٢ - الاعتبارات التي تؤثر في وضع الخطة عند التخطيط في الشرطة :-

عند وضع أي خطة ذات قيمة يجب على المسؤولين مراعاة الاعتبارات

الآتية :-

أ - ظروف المجتمع .

ب - علاقة الجهاز بالأجهزة الأخرى .

ج - الموارد المالية .

### أ - ظروف المجتمع :-

الشرطة جزء من المجتمع . ولذا يجب أن تتطور مع كل تطور لهذا المجتمع ولا يمكن أن تقف في مكانها جامدة . كما أن هذا المجتمع في دولة الامارات مكون من اجناس وطبائع متباينة ، وأحياء سكنية ومناطق تجارية يختلف كل منها عن الآخر . وبذلك يستلزم أن يكون التخطيط وخطته متمشية مع النمو والنوع السكاني ومواكبة تطور المجتمع في جميع نشاطاته . ومن الثابت أنه كلما التحم جهاز الشرطة بالمجتمع وشعبه ، كلما كانت مهمته ميسورة - حتى أنه يقال : أن الفرق بين بلد مستتب الأمن وآخر مضطرب الأمن ، لا يرجع فقط لتطور وتقدم الادارة الشرطة ، بقدر ما يرجع الى حسن علاقتها مع الجمهور .

### ب - علاقة الجهاز بالأجهزة الأخرى :-

يتعامل جهاز الشرطة مع العديد من الأجهزة خلال عمله اليومي . ومنها جهاز القضاء في المحاكم والنيابة ، وجهاز الخدمات الاجتماعية والبلديات ، وجهاز الصحة العامة ، وأجهزة التخطيط ، والاحصاء ، والمالية - ولذا يجب أن يكون تخطيط ادارة الشرطة محدداً للعلاقة وكيفيةها ، وحدودها مع هذه الأجهزة منعاً لحدوث أي تضارب أو تعطيل للأعمال والمهام .

### ج - الموارد المالية :-

لا يكفي أن يكون للشرطة أهداف تتطلع الى تحقيقها . بل يجب أن يكون في وسعها ، الوصول الى هذه الأهداف بما هو مخصص لها في ميزانية الدولة من تقديرات مالية . ويجب أن تعد الخطط في حدود هذه الامكانيات المالية .

## كيفية التخطيط واعداد الخطة

عند تحديد الموضوع الذي يراد التخطيط له ، أو المشكلة التي يراد حلها حالياً أو مستقبلاً ، تراعى الخطوات التالية في التخطيط واعداد الخطة :-

### ١ - تحديد الموضوع وأهدافه أو المشكلة وأسبابها :-

ويكون ذلك عن طريق دراسة الموضوع أو المشكلة وأسبابها والحلول المحتملة . وتقوم هذه الدراسة على أساسين هما :-

١ - جمع المعلومات . ب - تحليل المعلومات .

١ - جمع المعلومات : لا يمكن وضع الخطة دون تجميع المعلومات الممكنة عن الموضوع أو المشكلة .

ب - تحليل المعلومات: لا بد من تحليل المعلومات المتحصلة تحليلاً متقصياً دقيقاً حتى يمكن التوصل الى الحقائق الأساسية التي تبني عليها الخطة .

٢ - تحديد الجهات أو المراجع المتصلة ببحث الموضوع أو المشكلة :-  
لا بد من تدارس الأمر مع الجهات المعنية أو المراجع المختصة بغرض التعاون والتنسيق .

٣ - اعداد عدة خطط واختيار الأكثر فعالية :-  
يفضل دائماً أن توضع عدة خطط لتنفيذ الموضوع أو حل المشكلة حتى يمكن المفاضلة بينها واختيار الأمثل أو الأكثر فعالية .

٤ - الإعداد لتنفيذ الخطة :-  
لا بد لتنفيذ الموضوع أو حل المشكلة من توفير متطلبات التنفيذ من قوى بشرية وامكانيات مادية . ومن ثم التأكد من معرفة الأشخاص أو الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة بالدور المطلوب من كل منهم وتوقيت هذا الدور ومن ثم اصدار الأمر بالتنفيذ .

٥ - الاقتناع بأهمية الخطة :-  
من الضروري أن يشترك في بحث الخطة جميع المختصين والمشرفين على تنفيذها ، وأن يقتنعوا بأهميتها وجدواها ، كما ينبغي أن يحاطوا علماً بأي تغيير في جزئيات الخطة قبل تنفيذها حتى يمكن التقليل من احتمالات فشلها .

٦ - حسن اختيار مكان ووقت التنفيذ :-  
من أساسيات النجاح في تنفيذ الخطة معرفة اختيار المكان والزمان المناسبين للتنفيذ . فلووقت والمكان دور كبير في فشل الخطة لو نجاحها .

٧ - تقديرات نتائج تنفيذ الخطة :-  
أثناء تنفيذ الخطة أو بعد تنفيذها يتوجب متابعة المتحصل من نتائج وتقييم الخطة أو تنفيذ الخطة على ضوء تقديرات النتائج ويكون ذلك بالتعديل

أو الإضافة أو الإلغاء . وفي حالة ايجابية النتائج وجودتها تظل الخطة أو نشاطات تنفيذها كما هي .

### ثالثاً : العوامل التي تحقق نجاح عملية التخطيط

وكما أشرنا سابقاً أن التخطيط هو مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة .

فهو في هذه الحالة ليس بغاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية يتطلب إليها الجهاز الشرطي . ألا وهي استتباب الطمأنينة واستقرار الأمن ، وعليه أن نجاح عملية التخطيط تتوقف على عدة عوامل نخص منها بالذكر الآتي :-

#### ١. دقة المعلومات والاحصائيات :-

تقوم عملية التخطيط في مجملها كما سبق ورأينا على مجموعة من الافتراضات التي تتنبأ بالمستقبل . وهذه الافتراضات والتنبؤات إنما تبنى على أساس مجموعة من المعلومات والبيانات والاحصائيات . لذلك يجب حتى تكون تلك الافتراضات أو التنبؤات واقعية وقابلة للتنفيذ ، أن تكون المعلومات والاحصائيات والبيانات صحيحة ودقيقة ومعبرة عن الواقع الموجود فعلاً . إذ لا يعقل أن تبنى الخطط الأمنية والشرطية على وجه الخصوص على المعلومات أو البيانات أو الاحصائيات الكاذبة أو على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية ولا كان مصيرها الاخفاق والتخبط والفشل في نهاية الامر في تحقيق الهدف المنشود ، ولذلك فمن الواجب أن يكون في ادارة متخصصة من ادارات الشرطة موظف احصائي متخصص وكفء ، يقوم بتزويد الجهات المختصة بإدارة التخطيط والتدريب بأحدث ما تشير اليه الاحصائيات والبيانات من معلومات ليقوم بتحليلها والتدقيق عليها ورفعها بعد ذلك كخطة مقترحة الى القيادة العليا بالجهاز لدراستها واتخاذ القرار النهائي بشأنها .

#### ٢. التأكد من مقدرة الأجهزة التي تقوم بتنفيذ الخطة وكفاءتها :-

بعد اعتماد الخطة من القيادة العليا للجهاز والتصديق عليها ، ينبغي للقيادة العليا التأكد من كفاءة الجهاز الاداري أو الميداني ( في العمليات مثلاً ) الذي يقوم بتنفيذ الخطة ، فمن الجائز جداً أن تكون أهداف الخطة واضحة المعالم ومحددة ، ومن الممكن تحقيقها ( أي واقعية ) وقابلة للتنفيذ ،

ويملك الجهاز جميع الوسائل المادية لتحقيقها ولكنه لا يملك الأفراد المؤهلين عملياً أو ادارياً لتنفيذ الخطة ، فهنا تكمن المشكلة ، فالمشكلة اذن في هذه الحالة ليست في الخطة نفسها وانما في كيفية تنفيذها لتحقيق اهدافها .  
ولذلك يجب على المسؤولين قدر الامكان العناية بالعنصر البشري الذي يقع عليه عبء تنفيذ الخطة واعداً اعداداً علمياً وعملياً وفنياً لكي يحقق الاهداف والغايات التي من أجلها وضعت الخطة .

### ٣. المشاركة في وضع الخطة :-

قد لا يكون من المناسب أن تقتصر عملية اعداد الخطة ووضعها على جهة أو ادارة معينة من ادارات الجهاز الشرطي دون سواها ، وانما يجب أن تشارك كل الادارات المختصة في الجهاز الشرطي في عملية اعداد ووضع ومناقشة الخطة قبل رفعها للقيادة العليا للجهاز ، إذ تؤدي هذه المشاركة الى الاحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة ، فالمدير أو المسؤول المختص يكون أكثر قبولاً واستعداداً لتنفيذ الخطة اذا كان قد شارك في اعداد الجزء الذي يقوم على تنفيذه ، كما أن مشاركته في هذا الشأن تجعله أكثر ادراكاً لهدف الخطة وأكثر فهماً له ، ومن ثم لا يستطيع المسؤول الافلات من المسؤولية اذا لم تتطابق النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية المحددة .

وقد تتم هذه المشاركة عن طريق رفع التوصيات أو تقديم الاقتراحات الى الجهات المختصة أصلاً بوضع الخطة ، أو دعوة كل مسؤول عن ادارة أو مركز أو قسم معين يشرف عليه الى اعداد الجزء الذي يتعلق به أو انشاء لجان فرعية تختص بأمور التخطيط في مختلف ادارات الجهاز .

وعليه فان هذه المشاركة يجب أن تشمل بقدر الامكان جميع العاملين بها وذلك في مجال الاعداد والتنفيذ والمتابعة كل في حدود سلطاته ومسؤولياته وهذه المشاركة من جانب العاملين تحقق ميزتين ، الأولى : إمكان الاستفادة من جميع الخبرات الفنية والادارية الموجودة في الجهاز في عملية اعداد ووضع الخطة ، والثانية : رفع الروح المعنوية لدى العاملين لاهتمامهم بأهمية دورهم في اعداد الخطة ، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم على تنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية .

### ٤ - تجنب مركزية التنفيذ :-

من أساسيات العمل الشرطي وبديهياته أن القيادة العليا للجهاز هي التي تتولى عملية تحديد الاهداف ورسم السياسات والخطط للجهاز بناء على هذه الاهداف وذلك بمشاركة بعض الأجهزة المختصة التي تقوم بالدرور

الاستشاري كما أسلفنا ذكره ولكن يبقى القرار النهائي في يد القيادة العليا .  
لذلك أن من أهم عوامل نجاح الخطة أن تتم على أساس مركزي بينما  
يكون تنفيذها لا مركزي ، فلا ريب أن قيام سلطة عليا بوضع وإقرار الخطة  
في صورتها النهائية يؤدي الى حسن الاستفادة من مختلف الموارد المتاحة في  
الجهاز الشرطي ويعمل في ذات الوقت على حسن توزيع الفرص بكافة ادارات  
الجهاز المختلفة .

وكما أن مبدأ المركزية في التخطيط لا يتعارض مع مبدأ وجوب المشاركة في  
إعداد ووضع الخطة الذي أشرنا اليه سابقاً . ذلك أن مركزية التخطيط لا  
تعني المركزية المطلقة واستئثار السلطات العليا بأعداد الخطة ، وإنما  
المفروض أن يبدأ الأعداد من أسفل صاعداً الى أعلى ، وعند القمة تتبلور  
جميع المقترحات والمشروعات والأفكار في صورة خطة عامة تصبح مركزية  
وملزمة بالقرار الصادر بها من القيادة العليا للجهاز ، ثم تتجه الخطة مرة  
ثانية متجهة الى أسفل الهيكل التنظيمي في مرحلة التنفيذ ، وهذا هو المفهوم  
الواضح والسليم لفكرة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

### رابعاً : معوقات التخطيط

كما ذكرنا سابقاً أن عملية التخطيط ترتكز في جوهرها على التنبؤ  
بالمستقبل ، وأن نجاحه يتوقف في الأساس على دقة المعلومات والاحصائيات  
والبيانات ( أي واقعية التنبؤ ) فضلاً عن كفاءة الجهاز القائم على عملية  
التخطيط والتنفيذ ومدى تفاعلها في الوصول للأهداف بدقة .  
غير أن هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط وتؤدي بالطبع  
الى فشله وتتمثل هذه المعوقات في المسائل الآتية :-

#### ١ - عدم صحة المعلومات ودقة التقديرات :-

إن التخطيط في مجال الشرطة يقوم في جوهره على التقدير لما سيحدث في  
المستقبل ، وأن التنبؤ بالمستقبل لا يعدو أن يكون تكهنات به ، فعمل الشرطة  
حافل بالمفاجآت والمخاطر، لذلك يجب على المسؤولين والقائمين بعملية  
التخطيط أن يضعوا في اعتبارهم أن التنبؤ لا يصدق في جميع الأحوال ،  
فكثيراً ما تبعد التقديرات عما يقع بالفعل في المستقبل ويزداد هذا الوضع  
عندما يخفق القائمون على أمر الخطة في تحديد الافتراضات والتوقعات ،  
ويمكن سبب ذلك في اعتماد القائمين بالتخطيط على معلومات وبيانات قديمة  
تمت في الماضي كي تنفذ في المستقبل ، الأمر الذي يؤدي بالفعل الى عدم  
إمكانية التنبؤ الصحيح أو التوقع السليم .

ومثال ذلك أن يعتمد واضع الخطة الأمنية في عام ١٩٩٠م على إحصائيات وبيانات صادرة عام ١٩٨٠م ففي هذه الحالة بالتأكيد سيكون مصير الخطة الاخفاق والفشل لانه خلال هذا العقد من الزمان تكون الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتركيبية السكانية للمجتمع قد طرأت عليها تغيرات عدة ويشمل ذلك التطورات التي تحيط بالبيئة الخارجية للدولة وتطور الأحداث في مختلف المجالات .

لذلك يستطيع القائم بعملية التخطيط أن يقلل من حدة هذه المخاطر عن طريق اعتماده على مصادر إحصائية متخصصة تمدّه بأحدث وأصدق المعلومات والبيانات ، وأن يضع في ذات الوقت مجموعة من الخطط البديلة على أساس مجموعة من التقديرات الافتراضية ، وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية بحيث تستطيع الخطة مسايرة ما قد يكتشف من توقعات لم تكن في الحسبان أو في التقدير عند التنفيذ أو العدول عنها كلياً في حالة ابتعادها عن تحقيق الهدف والأخذ بإحدى الخطط البديلة الأكثر فعالية .

## ٢ - عدم اقتناع بعض المسؤولين بجدول التخطيط -

يلاحظ أن بعض المسؤولين عن عملية التخطيط تسيطر عليهم أفكاراً أو معتقدات منشأها البيئة التي يعيشون فيها ، أو العرف الجاري في المجتمع ، أو بسبب ما اعتادوا عليه لفترات طويلة من الزمان من قيم خلقية أو بسبب انطباعات تتكون في نفوسهم لا أساس لها من المنطق أو الواقع ، فمثلاً قد لا يؤمن بعض المسؤولين بدخول الحاسب الآلي لدوائهم ظناً منهم أن الطريقة التقليدية في تصريف مهام العمل أجدي وأمن من الطريقة الآلية أو لا يؤمن بعملية التخطيط كصورة مثل لتحقيق الأهداف سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية ظناً منهم بعدم جدوى التخطيط وأن الاعتماد عليه مضیعة للوقت والجهد والمال خاصة وأن نتائج الخطة قد لا تكون مضمونة تماماً ، وللتغلب على مثل هذا العائق فانه يلزم توعية المسؤولين والافراد على كافة مستوياتهم بحقيقة التخطيط وآثاره والعمل على تعديل سلوكهم بما يتفق والایمان بالتخطيط وبأهميته أو نقلهم الى مراكز وظيفية أخرى في الجهاز تستفيد من خبراتهم .

فالأسلوب الذي يدار به عمل الشرطة يختلف عن الأسلوب الذي تدار به بقية الأجهزة الحكومية الفارقة في الروتين والبيروقراطية فعمل الشرطة يعتمد على السرعة والثقة والمخاطرة والبعد عن الروتين وقد يضع المسؤولون في جهاز



الشرطة أكثر من خطة طارئة في اليوم الواحد فهذه الخطة تحتاج الى عقل متفتحة ومتجاوبة ومقتنعة بأهمية التخطيط في مجمله .

وعلى هذا النحو فإن تأثر بعض المسؤولين في أجهزة التنفيذ بعدوى الميول للبيروقراطية في تنفيذ الخطة يؤدي الى تعثرها وفشلها في كثير من الأحيان .

### ٣ - الصعوبات المالية أو الفنية :-

قد تقف الحاجة المالية أو الفنية كعقوق في سبيل تنفيذ الخطة وحائلاً دون الوصول الى الغرض المنشود الذي أراده واضعي الخطة ، وقد توجد هذه الموارد ولكن دون أن يكون هناك الكادر الوظيفي المؤهل لتنفيذ هذه الخطة ، أو العكس لذلك تماماً .

وعلى هذا النحو تقف الأمور السابقة هائلاً دون تنفيذ الخطة ، ولتفادي هذه الخطورة يكون على الإدارة المنوط بها تقديم المعلومات والبيانات ان تقرر بدقة تكلفة تنفيذ هذه الخطة والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذها .

## تطبيقات عملية

على ضوء ما درست حلول تطبيق الآتي :-

- ١ - ضع تصوراً مبدئياً لخطة لكل موضوع او مشكلة من البیان ادناه .
- ٢ - حدد نوع الخطة وفقاً لأنواع التخطيط في الشرطة ؟ ثم صنفها وفقاً لأقسام التخطيط في الشرطة .

## الموضوعات

- انشاء أكاديمية للشرطة وفقاً للتطور الهائل الذي تشهده الشرطة .
- انشاء مخفر في منطقة قابلة للتطور العمراني وازدياد الجريمة مستقبلاً .
- القبض على متهم في إحدى الجرائم الرئيسية - هارب من العدالة .
- حفظ النظام في احتفالات العيد الوطني .
- مكافحة جريمة الكسر المنزلي التي تتزايد في منطقة اختصاصك .
- مكافحة المخدرات في الدولة .
- تزايد جرائم الاحداث .
- زيادة كفاءة العاملين في أجهزة الشرطة .
- زيارة شخصية هامة للدولة .



## **الفصل الثالث**

### **التنظيم**



## التنظيم

**تنويه :** لقد افردنا كتاباً خاصاً لعملية التنظيم في ادارة الشرطة باعتبارها إحدى العمليات الرئيسية والهامة في ادارة الشرطة ، وما يعرض أدناه مجرد خطوط رئيسية لهذه العملية دون الدخول في تفصيلاتها ( لمزيد من التفاصيل راجع كتابنا تنظيم ادارة الشرطة ) (١) .

### مقدمة

تأتي عملية التنظيم في المرتبة الثانية من مراحل العملية الادارية في الشرطة وتعتبر من أكثر العمليات أهمية من وظائف الادارة في عالمنا المعاصر ، إذ لا تستطيع جهة الادارة في الشرطة دون تنظيم سليم وفَعَال أن تقوم بتنفيذ الخطط والاهداف و السياسات العامة التي ترسمها القيادة ، فالتخطيط والتنظيم أمران حيويان بمثابة العقل والقلب بالنسبة للجسم البشري ، فهما متشباكان ومتحدان ، فالتخطيط لا يمكن أن تقوم له قائمة او ينجح دون تنظيم متقن وفَعَال للأجهزة التي تقوم على وضع الخطة وتنفيذها ، كما أن التنظيم يؤثر في الخطة فيقودها للنجاح أو الفشل تبعاً لما يتسم به من دقة واحكام .

وقد تظهر الحاجة الى التنظيم بشكل فَعَال عندما يشترك في أداء العمل أو الجهد الوظيفي أكثر من فرد ، بحيث تظهر حاجة كل منهم الى التعاون مع غيره من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات المشتركة لهم ، ولذا فإن أهمية التنظيم تزداد كلما اتسع حجم الجهاز الشرطي وتعددت إداراته ومراكزه وأقسامه ومخافره .

### تعريف التنظيم :

[ التنظيم هو عملية تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ غرض مرسوم ] ، وهو عملية متجددة ومتطورة ويتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهدف .

وتنظيم ادارة الشرطة ، يبدأ بالبناء التنظيمي للجهاز وتقسيمه الى ادارات ومراكز ومخافره مع تحديد اختصاصات الوظائف ومسؤوليات اصحابها ،

---

(١) خالد احمد عمر - تنظيم ادارة الشرطة

ويرى خبراء الشرطة<sup>(١)</sup> أن التنظيم يشتمل على مجموعة العلاقات التي تربط الأشياء بالأشياء ، والوظائف بالوظائف ، والأفراد بالأفراد ، والعمليات بالعمليات ، ويرى بعض فقهاء الإدارة العرب أن التنظيم هو الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم<sup>(٢)</sup> ويشير البعض إلى أن المقصود بالتنظيم الإداري هو تصميم هياكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها<sup>(٣)</sup> فإذا كان غالبية الفقه الإداري قد اتجه في شأن تعريف التنظيم بالتركيز على الجهاز الإداري من حيث شكله وهيكله وتصميمه ، فإن البعض الآخر من الفقهاء قد أولى اهتمامه بالتركيز على عملية تنظيم وتنسيق وتفرغ جهود الأفراد داخل الجهاز الإداري ، وتبعاً لذلك يعرفه البعض بأنه عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه<sup>(٤)</sup> .

ويرى المهتمين في علم الإدارة<sup>(٥)</sup> أن التنظيم إنما ينصرف إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة ( أي الهيكل التنظيمي للإدارة ) ، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز وذلك عن طريق تفرغ جهود العاملين في التنظيم ، كما أن أي محاولة لدراسة التنظيم من خلال الأطار أو الهيكل الإداري دون الاهتمام بالأفراد الذين يعملون فيه وتنسيق نشاطهم هو أمر بعيد عن الفهم السليم لعملية التنظيم ونطاقها ، ذلك أن التنظيم يعتبر عمل إنساني في المقام الأول .

ولهذا فإن مفهوم التنظيم إنما يشمل الجهاز في هيكله ونشاطه فلا يجب قصره على أحد الجانبين دون الآخر ، وعلى هذا النحو فإن المفهوم الفني للتنظيم قد ينصرف إلى الهياكل الإدارية للجهاز الشرطي ، وقد ينصرف إلى المفهوم الموضوعي الذي يعني الأنشطة التنظيمية ذاتها التي يمارسها الجهاز .

ومن هنا يلاحظ أن اصطلاح التنظيم حينما يراد به الجهاز الإداري في هيكله أو بنائه قد يستخدم للدلالة على نظام قائم فعلاً كقولنا إدارة المرور أو إدارة التحريات والمباحث الجنائية ونقصد بذلك الجهاز الإداري الذي تتكون منه هذه الإدارات ، وقد يستخدم التنظيم للدلالة على إنشاء تنظيمات جديدة

(١) ومنهم البروفيسور جون باكينج ، راجع كتابه إدارة التخطيط في الشرطة .

(٢) ومنهم الدكتور سليمان الساموي ، راجع مؤلفه مبادئ علم الإدارة ص ٥٨ .

(٣) الدكتور أحمد حافظ سليمان نجم ، راجع مؤلفه مبادئ علم الإدارة ص ٥٨ .

(٤) راجع مؤلف الدكتور بكر القباني ، الإدارة العامة ( ج ٢ ) ص ٧٦ .

(٥) ومنهم الدكتور إبراهيم شيبا ، راجع مؤلفه أصول الإدارة العامة ، ص ١٩٥ .

ومثال ذلك انشاء ادارة المراكز والأفراد وفصلها عن ادارة الشؤون الادارية وبذلك تصبح تنظيماً قائماً بذاته ، وقد يراد باصطلاح التنظيم الدلالة على عملية اعادة إنشاء وترتيب العلاقات في الأقسام والادارات في إدارات قائمة فعلاً ومثال ذلك فصل قسم التدريب من ادارة التدريب والطوارئ وإلحاقه بإدارة التخطيط ليصبح المسمى الجديد لهذه الادارة إدارة التخطيط والتدريب ... الخ .

وعلى ذلك فالتنظيم لا يعتبر عملية فورية تتم في وقت واحد ، بل هو في الحقيقة عملية متجددة ومستمرة مثله في ذلك مثل باقي مكونات العملية الادارية ، إذ قد يحدث بعد الاتمام من بناء هيكل التنظيم وبدء العمل به ، أن تستجد ظروف توجب إعادة النظر فيه ، فقد يكشف سير العمل عن نشاطات أساسية وجوهرية لم توضع في الحسبان عند إنشاء التنظيم الأصلي ، ( مثال ذلك فصل قسم النجدة الجوية من ادارة العمليات والحقاقها بإدارة النقل والانقاذ وذلك لتوحيد جهود عمليات الانقاذ وتركيزها في الادارة المختصة ) ، أو أن هناك نشاطات كانت أساسية وقت الانشاء ، ثم فقدت أهميتها بعد ذلك مما استتبع عدم لزومها ويتعين إلغاؤها كلية ، ( ومثال ذلك إلغاء قسم اللغة الفرنسية بالهيكل التنظيمي لكلية الشرطة بدبي وذلك لندرة استعمال هذه اللغة وصعوبة ممارستها من قبل الدارسين ) .

وعلاج ذلك قد يكون باحداث تعديلات جزئية على الهيكل التنظيمي القائم للجهاز الاداري وقد يقتضي الأمر هدمه واعادة بناء من جديد وهذه سنة الحياة التجديد والتطوير ومواكبة العصر .

كما أن اصطلاح التنظيم حينما يعني نشاط الأفراد في الجهاز فانه يستخدم للدلالة على وجوب تقسيم العمل بين أفراد الجهاز والتنسيق بينهم ، وتطبيق ضوابط ومبادئ سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب والاهتمام بتدريبهم وحفزهم للوصول للغايات والأهداف المنشودة .

ولذلك يعتبر فقهاء الادارة ان التنظيم من العمليات الفنية الشاقة والدقيقة التي يجب أن يشارك فيها كل المختصين حتى تتحقق الغايات المرجوة منه ، كالاستفادة من مزايا التخصص ، وتسهيل وظائف التنسيق والاتصال والسيطرة ، وتقيم الأهداف والخطط والبرامج ونشرها على جميع الأفراد العاملين في الجهاز مما يعطي الأفراد انطباعاً وإحساساً بالمسؤولية والمشاركة والتعاون الصادق في اداء أعمالهم المكلفين بانجازها .

## أنواع التنظيم في إدارة الشرطة :

ان التنظيم في إدارة الشرطة يقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

- ١ - التنظيم الجغرافي .
- ٢ - التنظيم الوظيفي .
- ٣ - التنظيم القيادي .

### ١ - التنظيم الجغرافي :

ويتم هذا التنظيم بتخصيص وحدات مكانية على أساس جغرافي تقوم كل وحدة منها بجميع أوجه النشاط الشرطي في تلك المنطقة الجغرافية . مع خضوع جميع أوجه النشاط الشرطي في الوحدة الجغرافية لرئاسة تنفيذية واحدة .

وكما هو قائم حالياً في جميع الدول بصفة عامة وفي دولة الامارات بصفة خاصة ، نجد ان التنظيم الجغرافي قسّم الدولة الى مديريات عامة ، وكل مديرية عامة الى ادارات صغرى ، وكل ادارة صغرى او مخفر الى وحدات أصغر . وكل منها مسؤول عن جميع الأعمال الشرطية التي تقع في دائرته ( وضمن اختصاصه ) . وهذا هو الشأن في قوة شرطة دبي حيث تتفرع من المراكز المخافر ( كمخفر حتا مثلاً ) .

### ٢ - التنظيم الوظيفي :

ويعني هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل على أساس التخصص داخل الجهاز بكل أنشطة متشابهة ومتناسقة في المهام والاعباء تحصر وتخصص لها وحدة متخصصة منفصلة . وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأعمال والأنشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة الى ثلاثة أقسام وهي :

#### أولاً : الأعمال التنفيذية :

ونعني بذلك العمليات التي تقوم بها الشرطة لتحقيق أهدافها في المحافظة على الأمن والنظام العام ( منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد وقوعها ) . ومثال ذلك عمل قسم البحث الجنائي أو تحقيق حوادث السير والمرور وأعمال الدفاع المدني ... الخ .

#### ثانياً : الأعمال الإدارية :

وتعتبر هذه الأعمال ذات طابع اداري بحث وتكمن فائدتها وفعاليتها في تسهيل الوصول الى تحقيق أهداف الشرطة . ولكنها تتصل بالأعمال



التنفيذية مباشرة كالأعمال المساعدة ومثال ذلك إدارة أعمال مكتب القوة أو الشؤون الذاتية أو المالية أو التخطيط لاستيعاب الأفراد للقوة ... الخ.

### ثالثاً : الأعمال المساعدة :

ان كانت هذه الخدمات لا تهدف مباشرة الى تحقيق الاهداف والغايات الرئيسية للشرطة كالأعمال التنفيذية الا انها لازمة ولا غنى عنها لتحقيق هذه الاهداف . كالاتصالات والنقلات وأعمال التسجيل الجنائي ... الخ . وفي دولة الامارات تقوم الادارات العامة المتخصصة بانشاء وحدات فرعية للقيام بعملها تحت اشراف الادارة المركزية ( بوزارة الداخلية ) أو القيادة العامة لشرطة دبي .

### ٣ - التنظيم القيادي :

والتنظيم القيادي بإدارة الشرطة كأي تنظيم سواء كان جغرافياً أو وظيفياً محدداً وواضحاً وليس فيه أي غموض أو تعارض ، بما تتمتع به هذه الأجهزة النظامية من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها ، ويقوم جهاز الشرطة بتعيين رئاسته ثم يتدرج نزولاً حتى أدنى درجة . وحددت القوانين والنظم واللوائح الرتب في القوات النظامية على النحو التالي :<sup>(١)</sup>

**الضباط :** ( فريق ) ، لواء ، عميد ، عقيد ، مقدم ، رائد ، نقيب ، ملازم أول ، ملازم ، مرشح .  
**صف الضباط :** ( مساعد أول ) ، ( مساعد أو وكيل ) ، رقيب أول ، رقيب ، عريف ، شرطي .  
**الأفراد :** شرطي ، شرطي مستجد .

### والتنظيم القيادي يوجب :

- أ - احترام التسلسل العسكري .
- ب - وحدة القيادة .
- ج - تناسب السلطة مع المسؤولية .

### • الخرائط التنظيمية في تنظيم ادارة الشرطة :

الخرائط التنظيمية هي « الصورة الهيكلية » التي يمكن بها توضيح وبيان توزيع الأعمال واختصاص الوحدات الادارية المكونة للجهاز والمسئول عن ادارة كل جزء منها .

---

(١) راجع المادة (٥) من القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م في شأن قوة الشرطة والأمن العام ولاتحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

والخرائط التنظيمية ثلاثة أنواع ، وتعد الخريطة التنظيمية على أساس الهدف منها . ويجب أن تزيل الخارطة بالتأثيرات الموضحة لها . وأنواع الخرائط التنظيمية الثلاثة هي :

- ١ - خرائط التقسيم الإداري .
- ٢ - خرائط التقسيم الوظيفي .
- ٣ - خرائط التقسيم الاختصاصي .

#### ١ - خرائط التقسيم الإداري :

وهي توضح التقسيم الإداري لجميع الإدارات والأقسام والفروع المختلفة ، الموجودة بالجهاز المراد بيان فروعه الإدارية ، موضحاً بها سميات هذه الأقسام <sup>(١)</sup> .

#### ٢ - خرائط التقسيم الوظيفي :

ويقوم هذا النوع من الخرائط على بيان الوظائف موضحاً به أسماء شاغليها .

#### ٣ - خرائط التنظيم الاختصاصي :

ويوضح هذا النوع من الخرائط أهم المسؤوليات والاختصاصات وقد يستعاض عنها بالوصف الكتابي نظراً لكثرة البيانات المطلوب بيانها .

#### \* قواعد التنظيم في الشرطة :

كما لاحظنا في السابق أن التنظيم قد تم وفقاً للقواعد والمعايير المتبعة منطقياً لإنجاز المهام والأعمال في الجهاز . أما الأسس فهي الضوابط التي تحكم الجهاز وتحدد وجهته في سير العمل بهذا المرفق الحساس وبالتالي تحقق الأهداف المرسومة في كفاءة ويسر ونجاح . لأن حياة الجهاز لا تبدأ بمجرد وضع الهيكل التنظيمي فحسب بل تتوقف أيضاً على توزيع الأعباء وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد العاملين في الجهاز .

وفيما يلي أهم أسس التنظيم :

#### ١ - تحديد المسؤولية وتوزيعها -

إن تحديد العمل وتوزيعه على الرؤساء يحدد لكل رئيس نطاق العمل الموكل إليه ، وبالتالي فإنه يجعل المسؤوليات الملقاة على عاتق كل رئيس واضحة كل الوضوح لا لبس فيها ولا غموض .

---

(١) انظر خريطة الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية المبينة على قرار مجلس الوزراء رقم (٣) لسنة ١٩٨١م ، بشأن نظام وزارة الداخلية ) . انظر مشتقات الإدارات ثم الأقسام منها . وانظر الهيكل التنظيمي للقيادة شرطة دبي .

## ٢ - تفويض السلطة :

لا شك أن المسؤول إذا أعطى عملاً ما فإنه لا يستطيع أن يقوم به خير قيام ما لم ترافق هذه الوظيفة التي سُلمت إليه السلطة اللازمة لأدائها ، فالسلطة للرئيس تعتبر بمثابة الزمام المتين الذي يسير بها الأمور ، ويقول الاستاذ ويلسون « أن كل مسؤولية تحمل معها سلطة تمكن صاحبها من الوفاء بمسؤولياته » .

## ٣ - الأمر يجب أن يصدر من رئيس واحد :

إذا تلقى الفرد أوامر من أكثر من رئيس فإنه لا يستطيع أن يؤدي واجبه على الوجه المطلوب ، لذا فإن الأمر يجب أن يصدر من رئيس واحد حتى يتمكن الرؤوس من فهم التوجيهات والتعليمات التي قد تصدر إليه . وإذا فإنه يجب ألا يُسأل الفرد أمام أكثر من رئيس مباشر هذا بالإضافة إلى أن اختلاف الأوامر أن دل على شيء فإنما يدل على مدى تفكك وحدة الجهاز وتصدها ، وبالتالي فإن ذلك يخلق في نفس الرؤوس نوعاً من عدم الثقة في الجهاز الذي ينتمي إليه .

## ٤ - الاتصال المباشر بالرئيس :

يجب ألا يتخطى الرؤساء المباشرين باصدار أوامر إلى مرؤوسيهم ذلك لأن الرئيس المباشر لجهاز ما يجب أن يكون على علم تام قبل مرؤوسيهم بأية أوامر أو تعليمات وذلك كي يكون قادراً من الرد على الاستفسارات التي قد ترد إليه ممن هم تحت امرته .

## ٥ - عدم انتقاد الموظفين علناً :

لا يجوز مطلقاً انتقاد الموظفين علناً أمام مرؤوسيهم أو زملائهم ، فإن الانتقاد يحطم من شخصياتهم أمام الآخرين ويهدم معنوياتهم ، وبالتالي فقد يخلق ذلك التصرف نوعاً من النقرة على ذلك الرئيس .

## ٦ - حسم الخلافات بين الرؤساء :

يقول المثل « النار تبدأ من مستصغر الشرر » لذا فإن على الرئيس أن يسعى دائماً وأبداً إلى حل الخلافات البسيطة التي قد تحدث بين المسؤولين العاملين تحت امرته ، ومن الخطأ جداً أن تترك تلك الخلافات البسيطة حيث أن عدم الاسراع في حل مثل تلك الخلافات يساعد على تفاقمها واتساعها مما قد ينتج عنه تفكك بين أسرة العمل الواحدة .

#### ٧ - منع انتقاد الموظفين بعضهم لبعض :

يلجأ بعض الموظفين الى انتقاد زملائهم لسبب أو لآخر ولذا فانه من الواجب على الرئيس أن يعمل على منع انتقاد الموظفين بعضهم لبعض وذلك حفاظاً على وحدة كيان الجهاز الذي ينتمون اليه .

#### ٨ - توفير امكانيات العمل اللازمة :

لكي يؤدي الموظف عمله على الوجه المطلوب يجب أن تتوفر له الامكانيات اللازمة لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من الوصول الى الهدف المنشود بالجودة والدقة المطلوبين منه .

#### ٩ - تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة :

من الخطأ أن يتم تغيير مسؤوليات الوظائف دون أن تكون هناك دراسة وافية وعميقة لما قد ينتج عن ذلك التغيير في المستقبل من آثار ، مثال ذلك نقل ضابط المرور لرئاسة قسم الموسيقى بالشرطة .

## الفصل الرابع

### القيادة



## القيادة

### مقدمة :

إذا كانت الادارة تعني كما سبق وأشرنا توجيه جهد جماعي في جهاز او منظمة ما بقصد تحقيق أهداف معينة مرسومة ، فإن حسن الادارة وتحقيق الاهداف المطلوبة بكفاية وفعالية يكون مرهوناً بكفاءة القائد الذي يقوم بمهام الادارة . فهو الرأس المدبر والمفكر لكل تنظيم والذي يبعث فيه روح الحياة ، ولا شك أن حاجة المجتمع اليوم الى القادة المدربين الاكفاء تزداد يوماً بعد يوم بسبب اتساع نطاق الادارة وتعدد وظائفها ، هذا فضلاً عن ما أحرزه التقدم العلمي والتكنولوجي من آثار في هذا الجانب .

فالفرق بين النجاح والفشل في أي نشاط جماعي أو في أي تنظيم مهما كان نوعه وهدفه سواء في مجال العمل الخاص أو العام أو حتى في الحياة الأسرية يرجع أساساً الى القيادة الصالحة والرشيده التي توجه هذه النشاطات بكفاءة وذلك بإصدارها القرارات الفعالة والمتزنة التي يتقبلها الافراد والجماعات طوعاً واختياراً ويعملون على تنفيذها عن رغبة واقتناع . فواء كل عمل أو جهد اداري أو اقتصادي أو سياسي ناجح شخص أو أشخاص يديرون دفته ويوجهونه الى بر الامان وطريق النجاح ووراء كل أسرة ناجحة وسعيدة رب أسرة يدير شئونها ويوجهها الى الطريق السوي .

فالقيادة الادارية اذن هي مفتاح النجاح أو الفشل لأي تنظيم اداري ايا كان موقعه وهدفه وموارده ولذلك تعتبر وظائف ضباط الشرطة ايا كانت مواقعهم أو رتبهم من الوظائف القيادية في تحقيق الامن والاستقرار وسلامة النظام العام . وعلى هؤلاء الضباط يتوقف نجاح جهاز الشرطة أو فشله لانهم المرآة التي تنعكس عليها صورة الجهاز وقادته لدى أفراد الجمهور .

### فالقياذة هل هي دراسة أم موهبة ؟

من المسلم به أن مسألة القيادة الادارية تكاد أن تكون أكثر الموضوعات في مجال ( علم الادارة ) التي قُبلت بحثاً . وعلى الرغم من كل الاهتمام الذي وجدته ، وعلى الرغم من الادراك الكامل والمسلم به لأهميتها الا ان القيادة الادارية لا زالت لغزاً محيراً لم تكتشف بعد كل مداخله وأبعاده ومحاوره المحددة .

الا ان البحوث والدراسات الانسانية قد أكدت على أن الانسان لا يولد وقد خط على جبينه انه قائد ناجح أو انه لا يصلح للقيادة ( وأقرب الامثلة لذلك في

حولتنا المعاصرة أن الزعيم الألماني السابق هتلر قد بدأ حياته العسكرية برتبة  
حريف ( سائق ) في الجيش الألماني وتدرج في الرُتَب والمناصب العسكرية الى  
أن تربع على قمته وأصبح بالتالي زعيما وقائدا لأكبر الدول الصناعية  
والعسكرية في العالم بعد أمريكا والاتحاد السوفيتي في عصره .

فحقيقة الامر أن هناك عددا من الصفات والعوامل التي تساعد الانسان  
في دوره القيادي ، الا انه بالإضافة لذلك هناك جانب من « السلوك القيادي  
المكتسب » وضابط الشرطة - شأنه شأن من يختارون أو يتولون القيادة  
ويدربون على فن القيادة ويتعلمون أصوله وأساليبه ويكتسبون خبراته ،  
وتنمو فيهم المهارات القيادية ، ليتحقق لهم مستوى أعلى من الكفاية والنجاح  
في مستقبل حياتهم .

ولهذا فضباط الشرطة مطالبون بأن يوسعوا مداركهم عن طريق الدراسة  
والثقافة والتدريب والاطلاع والمثابرة . وذلك لأن المهام والأعباء الملقاة على  
عاتقهم بالإضافة الى المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم الشرطية  
ونشاطاتها ومجالات عملها ، لم تعد من العمومية والسطحية كما يتصورها  
البعض ، وإنما امتدت الى ميادين جديدة ومجالات عديدة تتصل في محورها  
بالمعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والسلوكية وخاصة ما يتعلق منها  
بمبادئ علم الإدارة عتومها .

ولذلك نرى أن المهوبة وحدها لا تكفي لكي تجعل الضابط قائدا يتولى زمام  
الامور في جهاز ولكن بدراسته وثقافته وخبراته المتنوعة وتدريبه على اصول  
القيادة أساليبيها وفنونها كفيلا بأن تفتح أمامه الآفاق بمصراعها لتبوء  
مناصب القيادة مستقبلاً .

### اتجاهات تعريف القيادة

اختلف فقهاء الادارة العامة بشأن تعريف القيادة الى اتجاهات ثلاثة  
متمايزة ، يذهب أولهما الى تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية ،  
ويذهب ثانيهما الى تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة ، بينما يذهب  
الآخر الى تعريفها على أساس الوظيفة . وعلى هذا الأساس حدد الباحثين في  
علم الإدارة <sup>(١)</sup> هذه الاتجاهات في الآتي :

#### الاتجاه الأول : تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية

يذهب هذا الاتجاه الى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم شيجا . راجع مؤلف اصول الادارة العامة .



الرسمية أو الشرعية داخل الجهاز فيرى أن سلطته الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة للمرؤسين هي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لاتباعه من أفراد الجهاز ، فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي أساس خضوع أفراد الجهاز لأرادة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب ، وعلى هذا النحو قامت فكرة القيادة مرادفة لفكرة السلطة الرسمية للرؤساء الإداريين .

ويرى الباحثين في علم الإدارة<sup>(١)</sup> أن انصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية بل وغاية في الأهمية ، وتكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة ، فالأخيرة ليست إلا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى ، ومن ثم يجب عدم الخلط بينهما . وبمعنى آخر أن القيادة لا تعتمد أساساً على السلطة ، وإنما تنتظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية كما عيَّب أيضاً على هذا الاتجاه أنه يغفل تماماً الطابع الاجتماعي والانساني للجهاز باعتباره مجموع بشري متكامل يعمل متعاوناً لتحقيق أهداف منشودة . فليس أفراد الجهاز مجرد آلات أو أدوات صماء ، وإنما هم بشر يختلف أدائهم ونتاجهم باختلاف كيفية الإدارة وما يسودها من عوامل الترغيب والاستمالة للعمل من جانب الرؤساء .

### الاتجاه الثاني : تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة

يخلص هذا الاتجاه الى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة المقبولة ، ويرى أنصاره وجوب الربط بين القيادة وبين الرضا والخضوع والقبول الاختياري من جانب أفراد الجهاز لتنفيذ الرئيس ( القائد ) .

ويضيف أنصار هذا الاتجاه الى أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير والاستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه وشحن همم المرؤسين ، وقبول هؤلاء الآخرين لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والاقناع والشعور بالانتماء الى هذه القيادة ، لا على أساس المساعلة والعقاب كما يرى أنصار الاتجاه الأول .

ويرى الباحثين<sup>(٢)</sup> أن أنصار هذا الاتجاه قد نجحوا في إبراز حقيقة هامة ولازمة في تعريف القيادة ، وهي ضرورة التأثير والاقناع من جانب الرئيس

(١) ومنهم الدكتور أحمد رسلان راجع مؤلفه - الإدارة العامة - ص ١٨٨

(٢) ومنهم الدكتور عبد الفتاح حسن . راجع مؤلفه - مبادئ الإدارة العامة - ص ٣٣١

**الاداري لافراد الجهاز وحثهم عن رضا واقتناع على وجوب تحقيق الاهداف المرجوة .**

غير انه يلاحظ أن ابراز هذه الحقيقة لا يكفي لتعريف القيادة . ذلك أن عوامل الاقتناع والتأثير في المرؤسين واستمالتهم ليست سوى وسائل فقط لتحقيق القيادة ، وبالتالي فانه يعاب على هذا الاتجاه ما يعاب على الاتجاه الاول من أنه لا يجوز تعريف الشيء بوسائل تحقيقه .

### **الاتجاه الثالث : تعريف القيادة على أساس الوظيفة**

يعتمد هذا الاتجاه في وجوب تعريف القيادة على أساس موضوعي والذي يكمن في النشاط القيادي لوظائف المسؤولين من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين بغية تحقيق الهدف المنشود للجهاز وهذا التعريف انما يركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط وأهداف دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة . لذلك فانه يعتبر تعريفاً ناقصاً غير شامل فلا يمكننا التعويل عليه في تعريف القيادة .

وحقيقة الامر أن التعريف الراجح والصحيح للقيادة إنما يتطلب الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات الثلاثة السابقة . ومن ثم يجب أن نبرز في تعريفنا للقيادة أمرين :-

**الاول :** مضمون القيادة من تخطيط وتنظيم وإصدار للأوامر وتنسيق واتصال ورقابة على أعمال الأفراد التابعين .

**والآخر :** الوسائل التي يتبعها القائد في تحقيق هدف القيادة والتي تتمثل بصفة أصلية في التأثير والنفوذ الذي يكون للقائد لدى اتباعه . وبصفة احتياطية في السلطة الرسمية ، وهذه يجب أن لا يمارسها القائد الا عند الضرورة وذلك عندما لا تجدي وسائل التأثير والاستمالة في توجيه التابعين ، ويرى أحد فقهاء علم الإدارة في هذا الشأن « أن القيادة الإدارية الناجحة لا يمكن أن تقتصر على مجرد اعطاء الأوامر بل ان خير فضائلها أن تنجح في غرس الحماس في نفوس القائمين على العمل وهو ما ينقص كثير من الرؤساء »<sup>(١)</sup> .

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن القول بأن القيادة إنما تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام

(١) ومنهم الدكتور سليمان محمد الطاوي - راجع مؤلفه « مبادئ علم الإدارة العامة » ص ١٢١

لجهاز الشرطة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل الرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة . وعلى ذلك فإن القيادة تعتبر فن التأثير على أشخاص الرؤوسين وتوجيههم بطريق الاستمالة والاقتناع ، بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول الى أهداف الجهاز ، ويكون للقائد عند الاقتضاء اللجوء الى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف . ويرى أحد الباحثين الذين عرفوا القيادة على أساس هذه العناصر الثلاثة <sup>(١)</sup> ، حيث يقول أن القيادة « هي القدرة على التنسيق والتوجيه والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

ويرى أحد الباحثين المعاصرين <sup>(٢)</sup> أن القيادة الادارية هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة .

ويرى قائد عام شرطة دبي <sup>(٣)</sup> أن القيادة هي « فن استنباط واستقراء وجهات نظر الأفراد والجماعات وإصدارها في شكل توجيهات وتعليمات وأوامر وحفز العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق أفضل النتائج » .

ويقصد بالتعريف اعلاه فن القدرة على معرفة اتجاه الأغلبية والعمل على الأخذ بهذا الاتجاه نحو الهدف المنشود لتحقيق أفضل النتائج المرجوة .

فالقيادة من وجهة نظره هي التي تعمل على بث روح التعاون والفريق بين الأفراد وتدرك أهمية رفع المعنويات بالنسبة للأفراد لايمانها المطلق بأن الأجهزة الشرطة إنما تتكون من كل فرد يعمل فيها وإن نجاحها وتقدمها وتطورها يعتمد على المدى الذي يمكن للقيادة أن تُشرك أكبر عدد من الأفراد في حل مشاكل الجهاز إن وُجدت وأخذ رأيهم ولو بصورة ضمنية عن طريق الاستنباط والاستقراء فيما يواجهه من صعوبات وعقبات فالقيادة المدركة هي التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الجهاز بكامله وليس الجهاز في حد ذاته .

(١) راجع الدكتور أنور رسلان في مؤلفه الادارة العامة - ص ١٩٠

(٢) الدكتور خميس السيد اسماعيل - القيادة الادارية - ص ٣٢ .

(٣) العميد ضاهي خلفان تميم - قائد عام شرطة دبي - محاضرات في ادارة الشرطة .

كما يرى أن التجارب العملية قد أثبتت وإلى حد كبير أن الأوامر والتعليمات لا تُنفذ بالضبط والإرهاب وحتى أن تُنفذ فلن تُنفذ بالروح والطريقة وبالإفاعة التي تُنفذ بها فيما لو توافر للأفراد الحماس والرغبة والقناعة والتعاون الاختياري لتنفيذها ، ويدهي أن ذلك لن يتحقق إلا باستقراء واستنباط وجهات النظر المختلفة للأفراد والوقوف على وجهات نظرهم وملاحظاتهم وآرائهم في الموضوعات التي تهم الجهاز أو التي تُطرح عليهم قبل اتخاذ قرارات أو تعليمات نهائية بشأنها . وهنا تتأكد القيادة الإدارية الفعالة التي لا تعتمد في قيادتها على السيطرة السلبية ( أي القوة العمياء للسلطة الرسمية ، وإنما على التأثير التوجيهي للمرؤوسين وتحفيزهم للاستجابة للتوجيهات والتعليمات للوصول إلى أفضل النتائج المنشودة .

وانطلاقاً من المفهوم السابق يرى أن القاعدة هي التي تحرك القمة ولكن القمة هي التي توجه القاعدة للوصول للأهداف المنشودة .

### الفرق بين القائد والمدير :-

تختلط الأمور في كثير من الأحيان بين القائد والمدير ، وقد يكون لهذا الخلط أو الالتباس محله لاشتراك المناصب القيادية والرئاسية في الجهاز في بعض الوجوه إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزاً أعلى في الجهاز . ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأفراد في الجهاز .

غير أن أوجه الشبه أو التقارب السابقة بين كل من القائد والمدير أو الرئيس الإداري لا تعني اعتبارهما شخصاً واحداً ، ولا تعني أن المدير يكون دائماً وأبداً قائداً ، ذلك أن المدير قد يكون قائداً أو لا يكون .

ويقول فقهاء علم الإدارة <sup>(١)</sup> في هذا الشأن أن المدير أو الرئيس الإداري إنما يعتمد أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى ( أي من القائد العام ) والنتيجة عن مباشرته لوظيفته ، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضاً على الأفراد الذين يتبعونه وفقاً للأوضاع الرسمية المقررة في الجهاز . أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها ، ويعتمد في مباشرة وظائفه على التأثير

(١) الدكتور إبراهيم شيحا ، المرجع السابق ، ص ٣٠٩ والدكتور إبراهيم درويش في مؤلفه الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، والدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تولا ، وأصول الإدارة العامة .

والنفوذ والاستمالة لينال رضا تابعيه وحفز همهم على العمل ورفع روحهم المعنوية وعلى هذا النحو يكمن مصدر القيادة في الأفراد أنفسهم ومن ثم لا يلجأ القائد الى اتباع أساليب الأوامر الادارية الا في الحالات التي تقتضي ذلك ، أي عندما تخفق وسائل الترغيب والاستمالة التي يستعملها تجاه المرؤوسين . بينما يلجأ المدير الى استخدام أساليب الأوامر واستخدام سلطة المساطة وتوقيع الجزاءات على اتباعه .

وعلى ذلك يمكن القول بأن سلوك الاداري هو الذي يميز القائد عن الرئيس الاداري ، فاذا كان السلوك يعتمد على قدرات الاقتناع واستعمال وسائل النفوذ والتأثير والاستمالة ازاء تابعيه كنايصدد قائداً . فالقيادة - كما قلنا - هي فن التأثير من جانب القائد ووسيلة للتفاعل الخلاق مع الأفراد في الجهاز ، فهي تأثير متبادل بين القائد وأفراده . أما اذا كان السلوك يعتمد على سلطة الأمر والنهي استناداً الى ممارسة سلطة الجزاء كنا يصعد مديراً أو رئيساً إدارياً . وفي هذا الشأن يشير مارشال ادوارد ديموك الى أن موضوع القيادة هو تأثير في الأفراد أكثر منه سلطة عليهم ، ان سلطة القائد على حد قول الباحثين <sup>(١)</sup> ليست مركزاً أو حقاً قانونياً أو رئاسة على الأفراد أو اصدار الأوامر . ان السلطة هي التأثير باشتراك الأفراد أو « التكامل » كما يرى الفقه ان السلطة ترتبط بالعمل . فالسلطة لا تكمن في أي مصدر مفرد بما في ذلك المهابة أو المكانة في الرتب العسكرية أو في السلم الاداري ، بل انها أكثر ارتباطاً بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكمة والتصور الذي يبدو في الفرد الذي يشغل مركز السلطة . ولا ريب أن عدم اكتساب الرئيس الاداري لصفة القائد أمر يهدد الجهاز بالخطر والعطب حيث يسودها روح الكسل والخمول ويؤدي الى فشل الأوامر الرسمية في اتمام الأهداف المرجوة <sup>(٢)</sup> . ويقول أحد الباحثين في علم الادارة في هذا الخصوص « ان الرئاسة الادارية معرضة بطبيعتها لمواجهة ذلك الفشل في تحقيق أهداف الجهاز بسبب نظريتها الضيقة للأمر واهتمامها بالمسائل التفصيلية والروتينية وضعف قدرتها على تحمل المسؤولية ، واحتمال تعرضها للتعقيد باستمرار ، وبرز العوامل الشخصية في هذا النوع . وتكون الرئاسة الادارية أصلاً تعتمد على السلطة الشخصية ، ومن ثم فمن المحتمل حدوث انقسامات وتجزئة في داخل التنظيم . وسمو الاعتبارات والأغراض الشخصية على أهداف التنظيم .

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم درويش ، راجع مؤلفه ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ص ١٠٩ .

(٢) راجع الدكتور ابراهيم شبيحا ، المرجع السابق .

## القيادة وانرها في تنمية وتوثيق التعاون بين افرادها :

إذا كانت القيادة لا تعتمد أساساً على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لالتزام الأهداف المرجوة للجهاز وإنما تعتمد على التأثير والاستمالة ورفع الروح المعنوية لأفراد الجهاز لتنمية الرغبة الأكيدة لديهم في فعالية الأداء وكفائته فإنه يلاحظ أن القيادة إنما تتطلب - فضلاً عن ذلك - وجوب تنمية التعاون الاختياري من جانب المرؤوسين أنفسهم ، ويقصد بالتعاون الاختياري في هذا الصدد بث الشعور لدى المرؤوسين بضرورة الالتفاف والتعاون مع رؤسائهم عن رضا ورغبة صادقة في العمل على تحقيق أهداف الجهاز .

فالقائد يستطيع تنمية الشعور لدى مرؤوسيه من النواحي الآتية :-

- ١ - اظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوسين بروح الفريق في الجهاز .
- ٢ - مساندة المرؤوسين وذلك عن طريق تقديم المعونات لهم في حالات المصائب والكوارث حتى ولو لم يطلبها المرؤوسين .
- ٣ - وجوب احترام مبدأ العدالة والمساواة بين المرؤوسين . إذ يترتب على محاباة بعضهم فقدان الثقة لدى الآخرين من أفراد الجهاز .
- ٤ - وجوب اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الهامة حتى يشعروا بأهميتهم ومكانتهم في الجهاز .
- ٥ - وجوب اللجوء الى وسيلة التفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور داخل الجهاز .

## انواع القيادة

يتميز فقهاء الادارة بين نوعين أساسيين من القيادة . الأولى تسمى بالقيادة الديمقراطية والأخرى تسمى بالقيادة الأوتوقراطية :-

### أولاً القيادة الديمقراطية :-

قال تعالى في كتابه العزيز ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ سورة الشورى الآية ٣٨ ، وقال رسول الله ﷺ « ما خاب من استشار » .

فالقيادة الديمقراطية يقصد بها اشراك الافراد العاملين في الجهاز ( وخاصة المسؤولين منهم اشراكاً فعلياً في اتخاذ القرارات خاصة ما يتصل منها برسم السياسات والخطط المتعلقة بالجهاز .

وهذه المشاركة لها جوانب هامة وعديدة فهي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة في غالب الأحوال فهناك احتمال كبير لأن توجد عقليات ناضجة من بين الأفراد العاملين بالجهاز ، وغالباً ما يكون لأرائهم قيمة جوهرية في تحسين نوع القرارات أو الاسهام بوضع المقترحات الفعالة . وتساعد المشاركة على قبول القرار من قبل المرؤوسين لشعورهم بالإسهام في اتخاذ القرار وموافقتهم على ظروف وأسباب إتخاذها . ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس وبرغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم .

كما أن المشاركة تضفي على الأفراد شعوراً بأهميتهم وكيانهم ، فالقيادة تضع آرائهم وأفكارهم موضع الاعتبار وهذا في حد ذاته يولد لديهم الشعور بالمسؤولية لما فيه صالح الجهاز .

وفي هذا النوع من القيادة يفضل القائد أن لا يعطي لمؤوسيه توجيهات مسبقة ، وهو أن اعطاهم اياها فهو لا يعطي الا النذر المطلوب منها ، هادفاً من ذلك أن يتاح لهم فرصة أكبر ومشاركة فعالة في صنع القرارات وفي تسير شؤون الجهاز بوجه عام .

على أن ديمقراطية القيادة يجب أن لا تذهب الى جوفقدان المسؤولين للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري أو فقدان السيطرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة . ان المسؤول الكفء هو الذي يشعر مؤوسيه أن مقترحاتهم وآرائهم يمكن أن يؤخذ بها وإن بعضها من سلطاته يمكن أن يفوضها اليهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن للجهاز أولادارة أو المركز قائد واحد حازم له الرأي النهائي والأخير .

ولذلك لا يؤيد المهتمين بعلوم الادارة الأسلوب القيادي القائم على الديمقراطية المتطرفة الى الحد الذي يترك فيه الرؤساء مؤوسيهم يتصرفون بحرية كاملة في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم بطريق مباشر وهو ما يُعرف بأسلوب القيادة غير الموجهة أو أسلوب ترك حرية العمل للأفراد ، وهو أسلوب نادر الحدوث في مجال الادارة التطبيقية ومنعدم تماماً في الأجهزة النظامية .

ويرى الفقه ان من أهم سمات القائد الديمقراطي أن ينظر الى شخصه على أنه منسق لأفراد الجهاز ، وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم ، وأن يكون ممثلاً لهم والأمين على مصالحهم أمام المستويات الإدارية العليا لا كرئيس لهم ، ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على

رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعّالة في الجهاز حتى يستطيع القائد - والافراد - أن يصل بالجهاز نحو تحقيق أهدافه المرسومة بفعالية وكفاءة .

### ثانياً : القيادة الأوتوقراطية :-

نقصد بالقيادة الأوتوقراطية أو التسلطية ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة في هذا الشأن من جانب المرؤوسين ولو عن طريق الآراء والمقترحات . وعلى ذلك فإن افراد الجهاز لا يشتركون في هذا النوع من القيادة - اشتراكاً فعلياً في مباشرة مهام الادارة ، فالقائد هو الذي يستأثر برسم سياسة الجهاز وخطته وهو الذي يملئ اساليب العمل داخله ، وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط الجهاز دون استشارة افراده ومشاركتهم . لذا فإن هذا الأسلوب يضعف من معنويات الافراد حيث يفقدهم الثقة في أنفسهم ويشعرهم بضالة مراكزهم ولا يتيح لهم فرصة المبادرة والتصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن ثم يفقدون فرصة التقدم والتطور الذاتية . كما يسبب هذا الأسلوب في اضعاف الروح الجماعية وروح التعاون الى جانب اضعاف ولاء الافراد للجهاز ، وذلك لشعورهم بعدم الانتماء اليه .

فالقيادة الديمقراطية تفضل بكثير عن القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية ، وذلك أن القيادة الديمقراطية تحقق عن طريق مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات والاستفادة من جميع الكفاءات والتخصصات داخل الجهاز كما أنها تدفع الى الحماس والجدية والشعور بالثقة لدى الافراد - هذا فضلاً عن اتباع القيادة الديمقراطية للأصول أو المبادئ العلمية للادارة الحديثة .

هذا ومن الجدير بالذكر أن ننوّه مرة أخرى الى وجوب عدم الخلط بين القيادة الديمقراطية والتي تعني الجماعة والاشتراك في صنع القرارات من جانب القائد والافراد في الجهاز ، والقيادة الضعيفة الفوضوية التي لا تتسم بالحسم أو الحزم . فالديمقراطية لا تعني التسبب واللامبالاة والاهمال والقائد الناجح هو الذي يجمع في علاقاته مع افراد الجهاز بين سمات الحزم والحسم والجرأة في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الديمقراطية وجماعية الرأي في الجهاز من ناحية أخرى .

### سمات القيادة ومميزاتها

إذا كان الرئيس قائداً أو لا ، فإن التساؤل يثار عن السمات التي يجب



توافرها في الرئيس الاداري حتى يصبح قائداً ؟ أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي يجب توافرها في القائد ؟

تمايزت الآراء في هذا الشأن وظهر نتيجة هذا التمايز اتجاهان متميزان :  
الأول تمثله النظرية الذاتية أو نظرية الخصال والآخر تمثله النظرية  
الموقفية .<sup>(١)</sup>

### أولاً : النظرية الذاتية أو نظرية الخصال :-

تجمل هذه النظرية في أن هناك سمات معينة وخصائص مشتركة يجب أن  
تتوافر فيمن يتولى مهمة القيادات المتوسطة أو الرؤساء الاداريين حتى  
يصبحوا قادة .

ونتعرض فيما يلي بإيجاز لسمات القائد عند كل منهم على التوالي :-

#### ١ - شيبستر بارنارد Chester Barnard

يرى شيبستر بارنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها فيمن  
يتولى مهمة القيادة المتوسطة أو مستوى الاشراف حتى يكون قائداً وتجمل  
هذه الخصائص فيما يلي :-

- الحيوية وقوة التحمل . وهذه الخاصية لا تختلط بخاصية الصحة  
الجيدة - فقد يوجد أفراد يتمتعون بصحة جيدة ولكنهم لا يتمتعون  
بحيوية أو قدرة كبيرة على التحمل .
- الحزم :
- الاقناع : أي قدرة الشخص على اقناع غيره .
- المسؤولية : أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم  
على تحقيقه .
- القدرة الذهنية .

#### ٢ - ريتشارد ويل Richard Well

ويقسم ريتشارد ويل خصائص القيادة الى مجموعتين :-

- ١ - خصائص فطرية أي خصائص يجب أن تكون متوافرة لدى الشخص  
قبل أن يبدأ شغل وظيفته ، ويدخل فيها الخلق ، الذكاء ، الحدس .

---

(١) راجع الدكتور ابراهيم شبحا ، المرجع السابق ، ص ٣١٥ وما بعدها .

ب - خصائص مكتسبة أي خصائص تنمو في الشخص بعد شغل وظيفته ، وتشمل : الخبرة - القابلية للتكيف ، المهارة الخاصة .

### ثانياً : النظرية الموقفية :

ويقول أحد الباحثين<sup>(١)</sup> أن أنصار هذه النظرية يرون أنه لا توجد هناك سمات عامة أو خصائص أو مميزات مشتركة يجب توافرها في الشخص حتى يصبح قائداً . ذلك أن سمات وخصائص القيادة إنما هي سمات وخصائص نسبية تختلف باختلاف المواقف الادارية التي يتعرض لها كل رئيس اداري . فالمواقف المتغيرة تؤدي دون شك الى تغاير واختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد .

ويرى أنصار هذه النظرية على ما سبق أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة . فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة ، وكذلك تختلف عن سمات القيادة الدنيا أو سمات القيادة المباشرة ، فهي في الأولى تحتاج الى النظرة الشاملة والعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط ورسم السياسات وإجراء الرقابة . وهي في الثانية تحتاج الى قدر من الذكاء وقدرة على اتخاذ القرارات لتنفيذ السياسة العامة التي رسمتها القيادة العليا ، وهي في الأخيرة تحتاج الى مقدرة في الاشراف والرقابة على عمليات التنفيذ في مواقع الجهاز .

كذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على ادارته ، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري وكذلك عن سمات القائد الاداري . وعلى ذلك فإن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله ، ومجاله ، وطبيعته ، والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى . لذلك فإن القائد الاداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح بالنسبة لموقع آخر ، وهذه ظاهرة دلت عليها المشاهدة العملية في مواقع العمل الاداري .

على هذا النحو انتهى أنصار هذه النظرية الى عدم وجود خصائص عامة مشتركة يمكن القول بوجودها في القائد ، بل ان هذه الخصائص يجب

---

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم درويش . المرجع السابق

أن ترتبط بالموقف والموقع الذي يشغله القائد والظروف المحيطة به ، لذلك قد ينجح قائد في موقف معين وفي ظروف معينة وقد لا يصيبه هذا النجاح في موقف آخر أو اذا احاطت به ظروف أخرى . ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير في علم الادارة « وجوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب » .

وخلاصة القول يرى البعض أن هذه النظرية وإن كانت قد تمكنت من اظهار مدى اختلاف السمات المطلوبة في القائد باختلاف الموقف الاداري وطبيعة العمل والظروف المحيطة ، إلا انها قد اغفلت وجوب قدر من السمات العامة أو المشتركة التي يجب توافرها في كل قائد ، وذلك على الرغم من تسليمنا باختلاف المواقف وطبيعة العمل والظروف التي يتعرض لها القادة وما يحيط بهم من مؤثرات .

هذا وقد حاول بعض فقهاء الادارة <sup>(١)</sup> جمع صفات القائد الاداري الناجح في الأمور الآتية :-

- ١ - أن يكون نظيف الحياة ظاهراً ،
- ٢ - أن يكون مشبعاً بفكرة المسؤولية الجماعية مرهف الشعور ،
- ٣ - أن يكون ذا خلق طيب وسلوك حسن .
- ٤ - أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته ،
- ٥ - أن يكون في صحة جيدة ،
- ٦ - أن يكون قوي الاحتمال ،
- ٧ - أن يكون مستبشراً متفائلاً ،
- ٨ - أن يكون قوي الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة لمن يعملون معه ،
- ٩ - أن يكون على مقدرة كبيرة في اكتشاف وتقدير مميزات الآخرين وامكانياتهم ، وأن يعمل على استغلالها ما أمكن ذلك ،
- ١٠ - أن يتمتع بروح الفكاهة والمرح ،
- ١١ - أن يكون هادئاً في الأزمات مسيطراً على اعصابه سريع التفكير في اوقات الخطر .

### القائد المميز

كما يجب أن يضاف الى تلك السمات السالف ذكرها مميزات أخرى جديرة بالذكر منها :-

---

(١) ومنهم الدكتور توفيق رمزي والشار اليه من خلال مؤلف الدكتور ابراهيم شيحا ، المرجع السابق .

- ١ — أن يكون لدى القائد استعداد طبيعي للاقتناع والاعتناع ، وأن يبتعد قدر الإمكان عن الأسلوب التسلطي أو الاستبدادي في الإدارة .
  - ٢ — أن يكون قادراً على التنسيق وإحداث الترابط داخل التنظيم وإقامة نوع من الاتصالات داخل الجهاز وخارجه أي مع الأجهزة الأخرى .
  - ٣ — القدرة على المبادأة في اتخاذ القرارات .
  - ٤ — ارتباط سلوك القائد بقيم وأهداف وسلوك التنظيم .
  - ٥ — أن يكون قادراً على اكتساب ثقة رؤوسه والتأثير فيهم .
  - ٦ — القدرة على تقديس الصالح العام وتغليبها على الصالح الخاص .
- تلك هي السمات التي يجب توافرها بصفة عامة في القائد الإداري الناجح ، ومن المسلم به أنه يندر أن يجمع إداري واحد بين كل هذه السمات ، ولكن كلما توافرت غالبيتها فيه كلما اقتربنا نحو القائد الإداري الأمثل .

وعلى ذلك يمكن القول بأن هناك نوعين من الخصائص يجب توافرها في القائد :-

- ١ — خصائص تخصصية : ترتبط بالموقع والموقف وبالظروف المحيطة بالعمل وهذه لا يمكن تحديدها بصورة مجردة .
- ب — خصائص عامة يجب توافرها أو تواجد بعضها على الأقل في الرئيس حتى يصبح قائداً ، أو عدم وجود خصائص مضادة لها على الأقل في الرئيس الإداري .

ومما يشي به فقهاء الإدارة العامة في هذا الشأن التساؤل عن مدى التخصص الفني المطلوب في القائد ، وهل يشترط أن يكون القائد محيطاً بفرع التخصص الذي يقوم على إدارته ؟

لقد سبق أن قلنا - بصدد تعريفنا للإدارة - أنه لا يشترط حتماً أن يكون التكوين المهني للقائد أو المدير متفقاً مع نوع الأعمال التي يقوم على قيادتها أو إدارتها ، لذلك يرى الفقه أن القائد العسكري قد ينجح في إدارة مؤسسة مدنية والطبيب قد ينجح في إدارة الجامعة والمحامي قد ينجح في إدارة مؤسسة صناعية ... الخ ، إذ لا يحتاج القائد أو المدير في إدارته دائماً وأبداً إلى خبرته الفنية طالما أنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة والأجهزة الاستشارية . وإن كان الغالب أن يكون القائد ذا خبرة في نشاط أو أكثر من نشاطات أجهزته . لذلك أشرنا بضرورة أن يلم القائد الناجح بفكرة عامة عن

بعض العلوم كالقانون والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي .  
بجانب معلوماته المركزة في مجال تخصصه .

### مفهوم القيادة

القيادة هي « فن توجيه الافراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول الى النتائج المطلوبة » .

وكما لاحظنا سابقاً أن للقيادة عدة مفاهيم وأنماط فهي تختلف باختلاف نوع العمل والنشاط الذي تقوم به أو تمارسه الجماعات أو الأجهزة المختلفة التي تتولى قيادتها .  
ومن أمثلة هذه القيادات في الحياة العامة ، القيادات الشعبية وعليها تقع مسؤولية قيادة الأمة وتوحيد كلمتها والسير بها نحو تحقيق أهدافها الوطنية . ومنها القيادات الدينية أو الروحية ويتمثل ذلك في مقدرة رجال الدين على توجيه الناس نحو التمسك بتعاليم دينهم وحفزهم على التسابق في طريق الخير .

وأما القيادات المدنية أو الإدارية فهي التي تقوم بأعباء ومهام الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية والشركات والمصانع وما شاكلها من المنظمات التي تبشر أوجه النشاطات المختلفة والتي لا يكون لها أي صبغة عسكرية أو نظامية .

وأخيراً القيادة العسكرية أو النظامية وهي لازمة للقوات النظامية مثل القوات المسلحة وأجهزة الشرطة والأمن العام بكافة فروعها وتخصصاتها ، وهي محور بحثنا هذا .

فالقيادة في جهاز الشرطة تعمل على توجيه الأنشطة التابعة لها وذلك بإيجاد الجو الملائم والظروف المناسبة للابتكار والخلق والتعديل في مسارها الأمني حتى تواكب العصر في كافة أوجهه وتطوره ونموه وذلك لأسباب حتمية وواقعية فالشرطة جزء لا يتجزأ من المجتمع المحيط بها فهي تتطور بتطوره وتزدهر بازدهاره وغاياتها السعي الدائم لتحقيق شعارها الأبدي ( الشرطة في خدمة المجتمع ) بأفضل الطرق والأساليب العصرية والحضارية في إطار سياسة الدولة التي تعمل في محيطها .

فنجاح أجهزة الشرطة وقوة فعاليتها مرهون دوماً بقيادتها التي تتأثر بالمؤثرات الآتية :-

## ١ - كفاءة القائد عامل مؤثر :-

أجمع الخبراء على أن كفاءة القائد وحنكته من أهم العوامل المؤثرة في عملية التطوير والتحديث في أجهزة الشرطة والأمن العام . ففي الحياة العملية نشاهد بعض القادة ممن لهم تأثير ملموس في سلوكيات مرؤسيهم فهم يديرون أجهزتهم بفعالية وحيوية في اتجاه الأهداف المحددة لها بسهولة ويسر . بينما نجد البعض الآخر من القادة ممن يفتقدون موهبة التأثير على مرؤسيهم لا يستطيعون بلوغ المستوى المنشود والأهداف المرجوة رغم أنهم يعملون في ظروف مهنية مشابهة .

## ٢ - نجاح الأجهزة الشرطة يرتبط بنوعية القيادة :-

ترتبط فرص نجاح الإدارة الشرطة أو اخفاقها الى حد كبير بنوعية القيادة التي تتاح لها ، ومن هنا نرى أن بعض الأجهزة تنهض بعد تعثر وتزدهر بعد ذبول وتتطور وتتقدم بعد جمود وتخلف ، على أيدي قادة جدد نقلوا إليها من يستأثرون بصفات وخصائص وقدرات خاصة ويمتلكون مقومات هامة لها اثرها في نجاحهم . ومثل هذه القيادة ينبغي النظر إليها على انها أساسية وحيوية في عملية النهوض والتحديث والتطوير .

## ٣ - فعالية القيادة وجودتها تنعكس على المرؤوسين :-

أثبتت التجارب وبما لا يدع مجالاً للشك أن جودة القيادة وفعاليتها تنعكس بصورة ايجابية على مسلك ومظهر المرؤوسين وعلى روحهم المعنوية وتؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءتهم وتقانيهم وأخلاصهم في العمل . وينعكس الحال بالنسبة للقيادة الضعيفة غير المؤثرة ، والتي تنعكس آثارها على أداء الافراد وتقاعسهم ، فتثير السخط والملل والاستهتار وعدم الانضباط بينهم . فالقيادة الفعالة والرشيدة عامل حيوي وهام لنهضة الأجهزة الشرطة فهي تحول رجال الشرطة المستهترين بأعمالهم وغير المنضبطين في سلوكياتهم الى رجال اكفاء ومخلصين ومتقنين في وظائفهم وواجباتهم . ففي ظلها تتكاتف الجهود المنسقة وتنتج نحو الأهداف المرسومة بيسر وكفاءة تكتسب بها ثقة الآخرين .

**الخلاصة:** إن مفهوم القيادة في الشرطة يتلخص في أنها ، عمل نستطيع به حفز كل فرد من أفراد القوة ليقدم أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن يصل إليه ، ثم البراعة في توجيه هذه الخدمات وتنسيقها لتحقيق بها أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت . »

### دور القيادة في العمل الشرطي

كما اشرنا سابقاً تقوم القيادة في أجهزة الشرطة والأمن العام بدور حيوي في تنفيذ سياسات الدولة الامنية وتوجيهاتها ، فجهاز الشرطة في الدولة يعتبر الركيزة الأساسية وركن من أركان بقائها في الوجود بعد القوات المسلحة .

وعليه يمكن تحديد دور القادة في جهاز الشرطة ومسؤولياتهم فيما يلي :-

- ١- (أ) العمل على إستتباب الأمن والنظام العام .
- (ب) القضاء على الجريمة بكافة أشكالها وأنماطها .
- (ج) حماية الأرواح والأعراض والأموال العامة منها والخاصة .
- ٢- العمل على تحقيق سير الأداء وانتظامه بمختلف الأجهزة الامنية والشرطية الواقعة تحت سيطرتهم .
- ٣- العمل على حفظ الحقوق والحريات العامة لجميع المواطنين .

\* « وقد تحدثنا على هذه المسؤوليات في معرض حديثنا عن مهام أجهزة الشرطة في دولة الامارات في كتاب تنظيم ادارة الشرطة » .

### مقومات القيادة في الشرطة

يرى الخبراء والمختصين في علوم الشرطة بأن مقومات القيادة الناجحة في المجال الشرطي والامني تستند في الأساس على التصرفات والمهارات المكتسبة بالاطلاع والتدريب والخبرة ، وقسموا هذه المهارات الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :-

- ١٠ المهارات الفنية .
- ١٢ المهارات الانسانية ( السلوكية ) .
- ١٣ المهارات الفكرية ( السياسية ) .

### أولاً : المهارات الفنية المطلوبة للقيادة :-

فالمهارات الفنية المطلوبة والواجب على القائد اكتسابها تنحصر في الآتي :-

### ١ - الإلمام التام بنوعية العمل الذي يقوم به :-

ويقصد بذلك اكتساب القائد لصفة الحس الأمني والشرطي في معالجة كافة القضايا والأمور المطروحة أمامه للبحث والدراسة واتخاذ القرار .  
فاكتساب هذه الصفة لا يتم الا بالتدريب المكثف والمسبق لكافة أنشطة هذا العمل .

### ٢ - القدرة على التوجيه والتخطيط والتنسيق .

### ٣ - التمكن والاستيعاب :-

ويقصد بذلك اطلاعه وتتبعه المستمر لكافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها أجهزته لاستيعاب مدى كفاءتها وإمكاناتها وقدراتها لكي يتمكن من السيطرة عليها باتخاذ القرارات الحاسمة عند الأزمات وسد الثغرات في حالات العجز أو الفشل .

### ثانياً : المهارات الانسانية ( السلوكية ) المطلوبة للقيادة :-

وقد حصرها الخبراء في :-

- ١ - القدرة على التعامل مع كل من الرؤساء والرؤسين وأفراد الجمهور .
- ٢ - القدرة على فهم ميول واتجاهات الغير .
- ٣ - القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٤ - الالتزام باحترام القوانين واللوائح والتعليمات .

### ثالثاً : المهارات الفكرية ( السياسية ) المطلوبة للقيادة :-

ويقصد بها على سبيل الإيجاز :-

- ١ - الإيمان برسالة الشرطة ودورها الفعّال في المجتمع .
- ٢ - القدرة على تفهم الاطار العام لسياسة الدولة واتجاهاتها في كافة الميادين .
- ٣ - القدرة على تحديد الهدف من المنطلق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي .

### خصائص القيادة الإيجابية في الشرطة

يقصد بخصائص القيادة الصفات الشخصية للصيقة بالقائد نفسه ،



ومن أهم هذه الخصائص التي تحقق النتائج الايجابية التي يسعى اليها القادة ما يلي :-

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| ١ - الذكاء                       | ٢ - الحسم                               |
| ٣ - النزاهة                      | ٤ - الحزم                               |
| ٥ - قوة الإقناع                  | ٦ - الطموح                              |
| ٧ - التواصل                      | ٨ - الثقة بالنفس                        |
| ٩ - عدم التحيز                   | ١٠ - قوة التحمل                         |
| ١١ - حسن الاختيار                | ١٢ - الحماس في العمل                    |
| ١٣ - الروح المعنوية العالية      | ١٤ - القدرة على تحمل المسؤولية          |
| ١٥ - الاخلاص في العمل            | ١٦ - حُسن التصرف                        |
| ١٦ - القدرة على التخطيط          | ١٨ - الثقافة المحافظة على كرامة الوظيفة |
| ١٩ - مراعاة الاعتبارات الانسانية | ٢٠ - انكار الذات                        |
| ٢١ - قوة الشخصية                 | ٢٢ - القدرة الخطائية .                  |

وكما أسلفنا سابقاً بأن آراء الفقهاء والخبراء في مجال الدراسات السلوكية والعلوم الانسانية قد تباينت وتعددت في صفات القادة وقد أوردناها سابقاً لإلام القارئ بجميع المدارس الفقهية وآراء الخبراء المختصين في هذا المجال ، فنرى الخير فينر يمزف القيادة بأنها « فن توجيه الافراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول الى النتائج المطلوبة » بينما يرى خير الشرطة ولسون بأنها « عمل تستطيع به الحصول من كل فرد من أفراد القوة على أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن تصل اليه طاقته » .

ونلاحظ هنا أن اساليب هذا الفن قد اختلفت عبر الزمان والمكان . فمن الثابت أن القادة قد اختلفوا في اتباع الأساليب والطرق القيادية ، فمنهم من اتسم بالشدّة والسرعة في اداء عمله وواجبه القيادي ، ومنهم من اتصف بالرفق والهدوء في معالجة الأمور ، ومنهم من اشتهر بحدة الطبع وعصبية المزاج ، وآخرون من اتسموا بالصبر وطول الاناءة والحكمة ... الخ .

الا أنه على الرغم من هذه الاختلافات ( الجوهرية في الطباع البشرية ) ، فانهم جميعاً اتفقوا على أن ثمة صفات مشتركة ينبغي أن يتصف بها القائد الناجح .

فهذه الصفات هي في الحقيقة خليط من الصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطابع الموروثة أو المكتسبة فضلاً عن الموهبة الطبيعية للقيادة والتي تكفل للشخص أن يدرك بسهولة ويسر أفضل الطرق للوصول الى الأهداف المنشودة .

فإذا تعمقنا في الصفات والخصائص المشار إليها سابقاً من الناحية العملية أو الواقعية نلاحظ أن من النادر أن يجمع أي قائد واحد بين تلك الخصائص أو الصفات كافة فالكمال لله وحده ولكن كلما توافرت في القائد أكبر قدر منها كلما كان أقرب الى المثل الأعلى ، فالخصائص والصفات التي يجب توافرها في القائد هي .

### ١ - القدرة على تحديد الأهداف :-

إيمان القائد وقناعاته الشخصية برسائله الشرطية والأمنية تعطيه القدرة وتمكنه من تحديد أهدافه بسهولة ويسر وفعالية .

وعليه دائماً أن يكون قادراً على تصور العقبات والصعاب التي قد تعترض غايته وقادراً على اختيار أنسب الوسائل والأوقات للوصول إليها بأقصر الطرق وأقل جهداً .

### ٢ - حسن المظهر :-

وهذه الخاصية لا تعني أناقة الملابس ونظافته فقط بل تعني أيضاً سلامة البدن ونظافته والاعتزان في التصرفات والحركات والاشارات وأن لا يبالغ القائد في هذه الخصائص وذلك لإختياريه لأرقى الأزياء العسكرية وإبهظها تكلفة ووضع الرتب والشارات العسكرية على زيه بطريقة ملفتة للنظر أو اختياريها مثلاً من الذهب الخالص ... الخ ، من هذه المظاهر المبالغ فيها ، فالاعتزان كذلك لا يعني الجمود والتصريف مثل الإنسان الآلي بل تعني تصرف القائد بمعيار الرجل العاقل المتزن في كافة معاملاته .

### ٣ - النزاهة والبعد عن التحيز :-

رصيد المرء في الحياة سمعته وسيرته بين الناس ، فالقائد يجب أن يكون نزيهاً بعيداً عن الشبهات والسلوكيات التي تقلل من شأنه ولا يتحيز لأشخاص أو جماعات معينة ، ويكون أسلوبه في المعاملة مبني على أساس من الأخلاق الحميدة والفاضلة وأن يتصرف بعقله لا بعاطفته .

#### ٤ - المقدرة الخطيبية :

وهذه الخاصية تتطلب استعداداً خاصاً يمكنه من ترتيب افكاره وتركيزها وأن يكون حاضر الذهن سليم النطق ، قوي الحجة ، مؤمناً ايماناً صادقاً بالموضوع الذي يتحدث فيه ، وأن تكون له القدرة على مواجهة الجموع من رؤوسيه ومن المواطنين فيستطيع أن يعبر عن نفسه تعبيراً صادقاً ومؤثراً على من حوله بلباقته وسلامة أسلوبه في الحديث .

#### ٥ - الكفالية الثقافية :-

يقول تعالى في محكم كتابه ﴿ وهل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ صدق الله العظيم .  
فالقائد يجب أن يشعر رؤوسيه بأنه على قدر لا يستهان به من العلم والمعرفة والاطلاع خصوصاً في مجال عمله وما يتصل به من ضروب المعرفة ، والا تزعت ثقتهم به .  
فعليه أن ينمي مداركه ويكثر من القراءة والاطلاع وأن يتابع تطورات الأحداث الجارية في الساحة العامة التي تؤهله لمناقشة ما يثار أمامه من موضوعات شتى ،

#### ٦ - موهبة التقريب بين وجهات النظر المختلفة :-

ويقصد بذلك حساسية الفهم والادراك والفراسة في معرفة الفروق بين افكار الناس وآرائهم وتوجهاتهم وميولهم ، لكي يتمكن من اختيار الوقت المناسب للتقريب بين وجهات النظر المختلفة واختيار الامثل منها عند التطبيق .

#### ٧ - القدرة على تحمل المسؤوليات :-

يقول الشاعر :-

إذا لم يكن من الموت بدّ فمن العار أن تموت جبناً  
فمن العار والجبن أن يدفع القائد بأخطائه على الآخرين وأن يتنحي بعيداً  
عن تحمل مسؤولياته وأن يكون شجاعاً وقادراً على مواجهة ما يقع منه من  
أخطاء أو اخفاق ، وأن يحاول جاهداً لايجاد الحلول اللازمة لحلها .

#### ٨ - المهارة في ممارسة العمل :-

وتعني أن يقوم بتدبير شؤونه بدون تعطيل أو ارتباك وأن يكون حكيماً بعيد

النظر في تصرفاته وقراراته ، وأن يكون قادراً على مواجهة الأزمات الطارئة برباطة جأش وثقة .

#### ٩ - التركيز :-

ويقصد بالتركيز هنا هو الفصل بين الموضوعات المختلفة بصورة سليمة ، مع إعطاء كل منها حقه في التفكير بما يهيئ له أسباب العمق في دراستها وسرعة الوصول الى اتخاذ القرار السليم بشأنها مما يجعل لديه القدرة على أن يقود عدة إدارات أو أجهزة أو عدة مجموعات من الرؤوسين بسهولة ويسر .

#### ١٠ - قوة التحمل الجسدي والعقلي والعاطفي :-

قال رسول الله ﷺ « المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف » . ذلك لأن القوة في الجسد والعقل والعاطفة إنما تجعل صاحبها قادراً على مواجهة مشاق العمل وارهاق التفكير . وبالتالي فإنها تساعد على ضبط نفسه وتمالك شعوره تجاه ما يصدر من الآخرين من أخطاء أو سخافات .

#### ١١ - القدرة على حسم المشكلات :-

لا شك أن عمل القائد لا بد وأن تعترضه بعض المشكلات لذا فإن عليه أن يبت فيها بحزم وقوة ولا يتهاون أزاء الأخطاء التي قد تسبب الفوضى أو الفساد في جهازه .

#### ١٢ - حسن اختيار الأعوان :-

على القائد أن يكون قادراً على اختيار الأعوان والمساعدين الصالحين والاكفاء للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم في تصريف شؤون جهازه .

#### ١٣ - القدرة على اكتساب ثقة رؤوسيه واحترامهم واخلاصهم :-

حتى يصل القائد الى ذلك يجب أن يقوم بالآتي :-

- ١ - يجب أن يخلص القائد لنفسه ولعمله حتى يحذو الرؤوسين حذوه .
- ٢ - عليه أن يتعرف على شخصية رؤوسيه وأسمائهم وأن ينظر في مشكلاتهم الخاصة والعائلية ويعمل على إيجاد حلول لها ، ويسعى لتحسين ظروفهم المعيشية .
- ٣ - أن يقف على حقيقة ما يفعله رؤوسيه وأن يسرع في ادراك إيجابياتهم واكتشاف سلبياتهم .

٤ — ألا يقف حجر عثرة في سبيل مستقبلهم ، ولا يطغى بشخصيته على تصرفاتهم وأن يثير طموحهم ويعطي كل ذي حق حقه فيكافئ المجد ويحاسب المقصر .

٥ — يجب أن يبعث الطمأنينة في نفوسهم فلا يلجأ دائماً الى التهديد بالجزاء الشديد في كل ما يصدره لهم من أوامر .

٦ — عليه افساح المجال أمام رؤوسيه كي يسهموا في رسم الخطط ووضع القرارات الخاصة بحل بعض المشكلات العامة ويتأتى ذلك عن طريق ما يعقده معهم من اجتماعات ولقاءات .

### خصائص القيادة السلبية في الشرطة -

ويقصد بها الخصائص والصفات الشخصية السلبية للصيقة بالقادة ، ومن أهم هذه الخصائص التي تؤدي الى نتائج سلبية في العمل الشرطي ما يلي :-

#### الانعزالية :

يلاحظ أن بعض القادة النظاميين يضربون سياجاً عازلاً حول أنفسهم ويقبعون خلف جدران سميكة تعزلهم عن رؤوسيهم وأفراد الجمهور ، فلا يتصلون أو يلتقون بهم ، الأمر الذي يؤدي الى خلق فجوة كبيرة وخطيرة بين قمة الجهاز وقاعدته وكذلك تباعد افراد الجمهور عن الالتفاف حول الجهاز فضلاً عن الأضرار البالغة التي قد تصيب الجهاز من جراء هذا التصرف أهمها حجب المعلومات الهامة والأفكار البناءة عنهم .

فالقيادة في الشرطة بجانب انها مركزاً رسمياً ورئاسياً فهي أيضاً مركزاً اجتماعياً مرموقاً لأن الشرطة جزء من هذا المجتمع ومسخرة لخدمته ولا يتأتى ذلك الا اذا شعر القادة بذلك وتأهلوا له وتفاعلوا معه .

فمعاملة القائد لرؤوسيه في المناسبات ومد يد العون والمساعدة لهم في النكبات التي تلم بهم يخفف به آلامهم وتكسبه حب رؤوسيه مما يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود الصادقة التي ترفع رأس قائدهم عالياً في كافة المحافل . ويجب أن يمتد اثر هذه المشاركة للمواطنين خارج الجهاز أيضاً الأمر الذي يجعلهم يالفونه ويلتفون من حوله ويساعدون افراد جهازه ويتفاضون عن بعض أخطائهم وتصرفاتهم في شخصه .

فالتقاء القائد بالمواطنين والمؤوسين في المناسبات العامة والخاصة يضمن له وبصفة مستمرة فيضاً لا ينقطع من المعلومات التي تبصره بحالة العمل بالجهاز وما قد يتواجد به من خلل وعيوب وما قد تستدعيه الضرورة من اصدار قرارات أخرى بديلة لاحتواء هذه العيوب وتقاديرها .

كما انها تهيب له الرقابة المجدية على الأوامر والتعليمات والقرارات التي تكون موضع التنفيذ .

#### القرود في اتخاذ القرارات :-

لا شك أن الجرة في اتخاذ القرارات أمر مطلوب ولازم ، اذ كثيراً ما تقتضي بعض المواقف المؤثرة في حياة الجهاز سرعة المواجهة واتخاذ القرارات الحاسمة بشأنها .

والجرة هنا لا تعني الاندفاع والتسرع واتخاذ القرارات العشوائية غير المدروسة ، وانما تعني سرعة مواجهة الموقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة .

ولذلك يجب على القادة الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد في اصدار القرارات ويعتبر التردد في اتخاذ القرار من الخصال السلبية في القائد وتؤدي الى اهتزاز شخصيته وضعفها ، فالخوف من الفشل في نتائج الأمور التي يُقدم عليها قد تعيقه وتعجزه عن أداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة واقتدار .

فاذا أقدم على اتخاذ قرار بعد دراسته الدراسة الوافية فعليه أن يتحمل نتيجة ذلك بكل مسؤولية وموضوعية وأن لا يكون ذلك الفشل أو الاخفاق حاجزاً أو حجر عثرة في طريقه ، فليس الفخر في أن لا تسقط ، ولكن الفخر في أن تنهض كلما سقطت .

#### عدم القدرة على رفع الروح المعنوية :-

لا سبيل للوصول الى الاهداف المنشودة وتحقيقها في جهاز الشرطة دون الاعتماد على الروح المعنوية بمختلف مظاهرها وهي الاخلاص والتفاني في العمل والحماسة فيه وتوافر الثقة والامن الوظيفي بين افراده .

فالروح المعنوية ( هي الحالة النفسية التي تسود افراد الشرطة في أحلك اوقات العمل ، واقسى ظروف الخدمة وامام اضخم الواجبات والتي تمكنهم من الاضطلاع بواجباتهم بهمة ونشاط غير عابئين بما يحيط بهم من مخاطر ) .

ولا يمكن أن تُبنى الروح المعنوية في أجهزة الشرطة الا بجهد القادة والمسؤولين لأنه بفضلها تحشد الجهود في سبيل الوصول الى الأهداف المرسومة وتوافر روح الجماعة عن طريق تنظيم أحوال العمل ، وتنمية الرغبة في التطور والتقدم وإبراز الكفاءات عن طريق الحوافز والمكافآت التشجيعية على العمل ، وتأمين مركز الفرد ، والتعويض عن الاصابات التي قد تصيبه في أثناء تأديته لعمله وكفالة الرعاية الصحية والبدنية واجزال العطاء او المكافأة له عند تركه الخدمة .

كما أن هناك عامل آخر هام في هذا الجانب الحيوي وهو اهمال أو عدم تقدير بعض القادة والرؤساء للحياة الاجتماعية بأجهزتهم ، فتنظيم اوقات الفراغ للترفيه عن أفراد الشرطة بالأنشطة الرياضية المختلفة على سبيل المثال امر حيوي وبالغ الأهمية يجب على القادة ادراكه لان ذلك النشاط الحيوي يجدد روح الأفراد ويجمعهم ببعضهم البعض ويجعلهم يشعرون بقيمتهم في هذا الخضم الضخم من الأعباء والمسؤوليات .

وعلى العكس من ذلك تماماً نلاحظ انه اذا انهارت الروح المعنوية لدى الأفراد في الجهاز فانه يستحيل معها للقادة الوصول الى أهدافهم أو النهوض بأعبائهم ومسؤولياتهم مهما تهيأت الظروف واكتملت الطاقات .

ان روح القائد كما يقول فقه الادارة العامة تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالجهاز ، وان اي امل في التطوير والاصلاح يتوقف على ما يشعه القائد من فكر وما يوفره من امكانيات وما يتحلى به من جُلْد ومثابرة وإصرار على تحقيق اهداف الاصلاح والتطوير .

### الفرور والتبجح :-

يقول تعالى في كتابه العزيز ﴿ ولا تُصْعِرْ خَدَكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴾ (الآية ١٨ سورة لقمان ) .

ويقصد بهذه الآيات الكريمة أن لا يعرض الانسان بوجهه عن يكلمه تكبراً واستحقاراً ( والصعرداء يصيب الأبل في أعناقها حتى تلتف أعناقها أو رؤوسها فشبّه بذلك الرجل المتكبر والمتعالي على الناس ) وان لا يترفع على الناس ويتبجح عليهم .

فإذا كان طيّب المعشر وحسن السيرة بين الناس والتواضع واللباقة

والكياسة واحترام مشاعر الآخرين وضبط النفس والأعصاب والألفاظ في أخرج الأوقات وأحلها من الصفات الإيجابية في القادة والمسؤولين .

فإن الضرور والتبجح والتسرع في الحكم على الأفراد أو الجمهور والاستهتار والاستهزاء بهم وسبهم يعتبر بلا شك من الخصال والصفات الذميمة والسلبية في القادة ، فهي بلا منازع تقضي عليهم وبالتالي على كفاءة أجهزتهم .

### عدم القدرة على استنباط وقراءة وجهات النظر :-

مما لا شك فيه أن رجال الشرطة ليسوا سوى أفراد في مجموعات العمل تقدم نوعاً خاصاً من الخدمات لأفراد الجمهور ، وجهاز الشرطة هو كيان بشري يتأثر كل فرد فيه بعدد من المشاعر والأفكار ووجهات النظر والآمال ، والصورة المثلى لذلك هي ذوبان أو مزج هذه الآمال والآراء الشخصية للأفراد مع أهداف الجهاز وغاياته ففي مثل هذا المزيج يجد الأفراد أنهم عن طريق تفانيهم وإخلاصهم في العمل يحققون آمالهم الشخصية وذلك بتحسين وضعهم المادي أو المعنوي أو الاجتماعي .

فإن هذه الآمال التي يكرس رجل الشرطة جهده للوصول إليها لا تتم إلا إذا كان القائد أو المسؤول مهتماً أصلاً لاستنباط وقراءة هذه الآمال ووجهات النظر بالنسبة لأفراده ، فيعتبرهم بشراً لهم احتياجات ومطالب شخصية لا مجرد أدوات صماء يديرون عجلة العمل . إن ارتقاء مستوى العمل والأداء والخدمات التي يقدمونها إنما هو رهين بمزج أهداف الجهاز في آمال وأفكار الأفراد العاملين به وتنمية وتطوير القدرات الشخصية لهم وتفجير الطاقات الكامنة فيهم .

فالقادة لا يستطيع أن تصل إلى تحقيق علاقات إنسانية متوازنة ومتميزة تحقق الرقي والتقدم والخير للأفراد وللصالح العام إلا إذا وصلت إلى ما يشعر به الفرد في عمله حتى تستطيع الموازنة بين هذا الشعور وأهداف وغايات الجهاز الذي يعمل به .

وإن ذلك لا يتم بالطبع إلا إذا كان القادة قادرين على استنباط وقراءة هذه الأفكار والآمال ورصدها ودراستها وتحويلها إلى واقع ملموس يحسه الفرد ويشعر به .

فالقائد الذي يتمتع بالفطنة والذكاء هو الذي يستطيع أن يمتص تدمير وسخط الأفراد والجماعات في أزمة ما بقرارات تبعث فيهم الأمل والطموح



والتطلع وكذا الوضع اذا شعر او استتب بأن الروح النظامية والانضباطية قد بدأت تتراخى وأن الأوضاع قد بدأت تسوء بين الجماعات او الأفراد ، سيطر على الوضع بقرارات أشد صلابة وقوة .

### التحويم وعدم الوضوح :-

تقع على عاتق القادة مسؤوليات كبيرة وكثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقفهم وقدراتهم ، ولذلك يصبح من العسير حصر وظائف القيادة وتحديد مهامها وفقاً لنمط معين .

ولكن اذا كان من العسير محاولة تحديد كافة هذه الوظائف او المهام تحديداً حصرياً فانه يمكن على الأقل تحديد المسؤوليات والمهام والوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والسيطرة .

ولكي يقوم القائد بهذه المهام والمسؤوليات عليه أولاً تحديد اهدافه وسياساته وغاياته وتبيان طبيعتها للأفراد في جهازه بكل وضوح والابتعاد قدر الامكان عن الغموض والتعقيد والتحويم حتى يعمل كل منهم في حدودها والالتزام بها . وأن يتعرف القائد على آرائهم بشأن كيفية تنفيذ هذه الاهداف والسياسات لكي يضمن أن افراده قد استوعبوا وفهموا مقاصده وغاياته بالصورة التي يرتضيها وينشدها .

كما أن من مسؤوليات القائد عبء القيام بتنظيم جهازه الشرطي بدون أي تعقيد أو تدخل سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقاً للأسس العملية المتعارف عليها في أجهزة الشرطة والتي تكفل انجاز الاعمال وتصريفها بطريقة اكمل وبشكل أفضل وأدق ، فعليه أن يبتعد قدر طاقته عن أسلوب تركيز السلطة وأن يلجأ الى أسلوب تفويض السلطة والاختصاصات الى مساعديه ومروسيه وأن يبين بقرارات صريحة لكل واحد منهم مهامه ومسؤولياته بكل دقة ووضوح .

فالاهداف والسياسات التي يضعها القائد لاحداث التطوير والاصلاح ورفع الاداء يجب أن تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاته ومتلائمة مع متطلبات العمل وغاياته .

فالغموض والتحويم وعدم الوضوح في قرارات القائد وتوجيهاته وتعليماته لأفراده تشتت الجهود والطاقت وتربك سير العمل بالجهاز وتضعفه بل قد تقضي عليه أحياناً .

## ضيق الصدر والانفراد بالرأي :-

يقول تعالى في كتابه العزيز ﴿ فيها رحمة من الله لئن تم ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك ، فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ . ( آل عمران الآية ١٥٩ ) .

وقد أمر الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم أن يستمع إلى أصحابه ومعاونيه والرعية بسعة صدر ورحابة وأن لا يضطهدهم ويغلظ عليهم في القول أو الفعل وأن يستشير أصحابه ولا يعتمد على رأيه وحده في كل الحالات . قال تعالى ﴿ فأعف عنهم استغفر لهم ، وشاورهم في الأمر ﴾ . وقد نزلت هذه الآية بعد غزوة أُحُد ، فقد استشار الرسول ﷺ أصحابه في كيفية إدارة المعركة ، فكان رأي الأغلبية أن يخرج الجيش ويسارع لملاقاة الكفار ، ورات القلة وكان الرسول ﷺ من بينهم البقاء بالمدينة والتحصن بها والتأهب حتى يهاجم جيش الكفار ، ولذلك رجحت كفة الرأي الأول وهو رأي الأغلبية وأخذ به الرسول ﷺ وسارع جيش المسلمين لمقابلة جيش الكفار وانهمز جيش المسلمين ، وهنا نزلت هذه الآية حتى تؤكد ضرورة المشورة في الأمر مهما كانت نتيجتها .

وهذا يدل على أن الله سبحانه وتعالى يريد أن تكون سياسة المسلمين والقادة قائمة على الشورى ، وأن لا يستبد بها فرد مهما كانت نتيجة المشاورة وإذا كان النبي ﷺ قد أمر بأن يستشير على ما اتصف به من سمو في الأخلاق ، ورجاحة في العقل ، وصواب في التدبير وعلى أنه يوحى إليه ، فالقادة أشد حاجة منه إلى أن يستشيروا ذوي الرأي وأن يُشار عليهم .

وقال ﷺ : إنما أنا بشر مثلكم ، إذا أمرتكم بشيء من أمر دينكم فخذوا به ، وإذا أمرتكم بشيء من رأيي ﴿ قل إنما أنا بشر مثلكم يوحى إليّ إننا لنهكم إله واحد ﴾ . ( سورة الكهف الآية ١١٠ ) .

وقد قال أبو هريرة رضي الله عنه : لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ « وقد روى أن رسول الله ﷺ قال لأبوبكر وعمر « وأيم الله ، لو أنكما تتفقان على أمر ما عصيتكما في مشورة أبداً » . ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة في هذا المجال .

## الالتكالية :

إذا كانت مقدرة القائد على حسن اختيار معاونيه ومساعدته الصالحين والاكفاء للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم في تصريف شؤون العمل

وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من المميزات التي تحسب له . فإن اتكاله أو اعتماده عليهم وترك جميع أعبائه ومسؤولياته اليهم في اتخاذ القرارات وتصريف شئون العمل يعتبر من العيوب والسلبيات التي تُحسب عليه .

### التدريب على القيادة

مما لا شك فيه أن التدريب على القيادة في مجال الشرطة قد أصبح حقيقة ملموسة وثابتة وأمرأ تمارسه ادارات الشرطة العصرية التي تأخذ بالأساليب الحديثة والمتطورة في العصر الحالي . فالقائد الذي لا يدرّب معاونيه ومساعديه على تولي زمام القيادة في أجهزته واداراته يعتبر قائداً فاشلاً بكل المقاييس وكذا الحال بالنسبة لبقية المرؤوسين . لأن دوام الحال من المحال ولو دامت لغيرك ما آلت اليك كما يقولون . فذلك لا بد للقادة أن يؤهلوا مساعديهم وأعاونهم ويدربونهم على فنون القيادة وأساليبها بأحدث الطرق وأفضل الوسائل لكي لا يتأثر سير العمل أو يتعطل بقيابهم .

فمقياس التفوق والنجاح في القيادة يكمن في احكام تنظيم الجهاز وقوة فعاليته فالجهاز غير المنظم أو القائم على أسس او دعائم غير ثابتة مهدد بالتفكك والضعف في مستقبله لأنه مرتبط به في تكوينه وتنظيمه على افراد معينين ، فالافراد زائلون والجهاز هو الباقي .

ولكي يكون التدريب على القيادة مثمراً وفعالاً يجب اتباع الآتي :-

#### أولاً : المدربون :-

أن من يتولى عملية التدريب على القيادة يجب أن يكون أفضل لهذه المهمة وأن يتمتع بالمميزات الآتية :-

- ١ - أن يكون هو نفسه قائداً يستطيع أن يقود في براعة من يدرّبهم وأن يصل بهم الى النتائج التي ينشدها في سهولة ويسر وفي الوقت المحدد لذلك وأن يكون قدوة حسنة ومثالاً حياً لما يُلقى عليه من علم وفن .
- ٢ - أن يكون عالماً بما تتضمنه برامج التدريب متفهماً لأغراضها وأهدافها ، وأن يكون قادراً على تنمية قدرات المدربين وتطوير مفاهيمهم وتوسيع مداركهم بالقدر الذي يستوعبونه .
- ٣ - أن يكون متواضعاً ولبقاً في عرض موضوعاته .

## ثانياً : عناصر التدريب :-

يرى الخبراء والمهتمين بعلم الشرطة ومنهم اللواء السباعي أن التدريب على القيادة ينحصر في خمسة عناصر أساسية حتى يمكن أن يصل الى غايته وأن تتحقق أهدافه وهي :-

- ١ - الإلمام بالخواص العامة للطبيعة البشرية .
- ٢ - معرفة الشخص لمجموعة صفاته المميزة وما ينتاب هذه الصفات من قوة أو ضعف .
- ٣ - الإدراك السليم لحقيقة قواعد السلوك الصحيح في معاملة الناس .
- ٤ - القدرة على تطبيق العلم والمعرفة بالمسائل الثلاثة السابقة في تعبئة نشاط رجال الشرطة وحثهم لتحقيق أهداف الشرطة .
- ٥ - المثابرة في الجهد لإنماء الشخصية من الناحية الثقافية .

## ثالثاً : اختيار المرشحين للتدريب :-

بناء على ما تقدم ذكره من صفات القيادة يجب على المسؤولين تصنيف المرشحين للتدريب على القيادة على ضوء التحليل الذي يجب أن تقوم به الجهة المختصة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للتدريب على القيادة . وذلك لشغل الوظائف القيادية الشاغرة .

والتحليل في هذا الجانب يعتمد على الاختبارات المختلفة ، أو عن طريق المقابلة الشخصية ، ولكن أهم العوامل في عملية التحليل التاريخ الوظيفي للشخص ومدى كفاءته في شغل الوظائف السابقة التي أسندت اليه والصفات التي وضحت في شخصيته ، وفي أثناء مزاولته لعمله .

## رابعاً : مواد التدريب :-

يجب على كل جهة تدريبية تقوم بتدريب القادة أن تراعي وضع المواد المدرجة أدناه ضمن محتوى المنهاج العلمي لبرنامج التدريب لأهميتها الحيوية في صقل القادة وتوسيع مداركهم ، والمواد هي :-

### ١ - التدريب في علم النفس :-

من الطبيعي أن الإلمام بخصائص الطبيعة ودراسة السلوك الانساني

ونماذج الاثارة والاستجابة في النفس البشرية أمحيوي للتدريب على القيادة كما يرى الباحثين والمهتمين بعلوم الشرطة <sup>(١)</sup> ويشمل ذلك :-

#### ١ - السلوك النفسي :-

ويقصد بذلك دراسة السلوك الانساني حيث تطبق مادة علم النفس على حالات بشرية واقعية لتحليل هذا السلوك ومدى ما يصاحبه من مؤثرات واستجابة لهذه المؤثرات .

#### ب - سيكولوجية الاوضاع المتغيرة :-

وهذه الدراسة تستند الى الحقيقة المعروفة وهي ان الاوضاع في اي مجموعة بشرية تتحرك دائماً الى الامام وكل حدث جديد يغير تركيبها الكلي تغييراً تاماً . ولذلك فانه يصبح لزماً على القائد الا يتجاهل المفعول السريع للقوى السيكولوجية على علاقة الافراد بالمجموع ككل وعلى علاقتهم بالقادة وعلى القائد تبعاً لذلك ان يتأكد في كل لحظة من معرفة المؤثرات الجديدة التي تطرأ على العمل وان يبين لماذا طرات حتى يتسنى له دائماً مواجهة كل موقف . وان يعلم انه يندر ان يتشابه موقفان في صورتهم الكلية لان هناك دائماً عوامل ومؤثرات جديدة تطرأ على ظروف العمل المتغيرة باستمرار .

#### ج - تفكير الجماعة :-

ويقصد بها دراسة تفكير المجموعة ، فأفكار المجموعة دائماً تختلف عن تفكير افرادها ومن الضروري ان يكون القائد قادراً على اكتشاف افكار الجماعة وشعورها ليبادر بالعمل على حسن توجيهها .

#### ٢ - التدريب على معرفة النفس البشرية :-

يجب على القائد ان يعمن في صفاته الذاتية ويحاول ان يتبين مواطن الضعف والقوة في نفسه ، وينبغي ان يحاول أيضاً دراسة السبل الى التخلص من أوجه الضعف ، ويلاحظ انه من المستحيل على المرء ان يكون أميناً في تقدير نفسه قادراً على ان يكشف بنفسه مدى تأثيره على الغير ، لذلك يحتاج القائد دائماً الى صديق مخلص بئاء لارشاده الى اخطائه ليعمل على تلافيها . وهذا لا يمنع ان الشخص يستطيع تقويم نفسه بنفسه بشرط ان يتجرد من الهوى الذاتي . فإذا أراد الشخص ان يعرف مدى توافر صفة العدل فيه ، عليه ان يضع لنفسه عدة أسئلة عن امور يتطلب البت فيها

(١) ومنهم اللواء السباعي . راجع مؤلفه ادارة الشرطة في الدولة العصرية .

مراعاة العدالة ، كأن يسأل نفسه عن مدى حرصه على تجنب التسرع في الحكم على الناس دون الإلمام بكل ما يتعلق بهم مما قد يكون له أثر في هذا الحكم ، وعن مدى دقته عند اعداد التقارير عن مرؤوسيه ، وعن مدى حرصه على الوفاء بما يعد به ، فالاجابة عن هذه الاسئلة وامثالها والأمانة في تقدير درجة لكل منها هي الوسيلة الناجحة لأن يقوم الشخص نفسه بذاته

### ٣ - التدريب على السلوك :-

لكي تظهر فاعلية القائد لا بد من أن يحصل على صورة ذهنية واضحة من الامثلة الطيبة لمعنى السلوك الودي ، وأن يتعلم مضمون هذا السلوك في حالتي الرضا والغضب ، اذ دلت التجارب على أن كثير من القادة لا يدركون أهمية التصرف اللاشموري - كذلك لا بد أن يحس القائد أن الناس متشابهون وأنهم على قدم المساواة في كثير من النواحي ، وأن أساس معاملتهم يجب أن يكون باحترام بشخصيتهم وكيانهم والشعور بكرامتهم مع الاحساس بالقيمة الذاتية لكل فرد منهم حتى لا يجد الحقد والضغائن مكاناً بارزاً في صدورهم لقوله تعالى ﴿ لو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ﴾ .

### ٤ - اساليب التدريب على القيادة :-

#### ١ ) ممارسة القيادة الفعلية تحت الاشراف :-

في اغلب الاحيان تتاح لنائب المدير أو نائب ضابط المركز الفرصة لتولي منصب القيادة وذلك في حالة غياب المدير أو ضابط المركز في مهام رسمية أو اجازات .

وقد تكون فرصة احلال النائب أو المساعد للمدير مقصودة من قبل قيادتهم لخلق الفرصة للخبرة القيادية للمساعدين واظهار الكفايات الممتازة لاعداها الاعداد السليم للمستقبل ، ولكي ينجح المساعد أو النائب في مهمته لا بد من توجيهه التوجيه السليم ونقده النقد البناء .

#### ب ) التقدم من مركز قيادي صغير الى مركز اكبر :-

ان تقدم الشخص من مركز قيادي صغير الى مركز اكبر قد يكون جزءاً من خطة التأهيل قصد به تأهيل هذا القائد الصغير للمركز الاكبر . كما قد يكون الطريق التقليدي الذي يكشف عن صلاحية الشخص لتولي مركز اكبر .

#### ج ) المناهج التدريبية والدراسية للمرشحين :-

تقوم في العادة ادارة التخطيط والتدريب بوضع برامج تدريبية مركزة للتدريب على القيادة لبضعة اسابيع او اشهر ( تماثل تماماً الدورات التي تعقدها القوات المسلحة لنيل شهادة الأركان حرب من كلياتها ) يختار لها الضباط في العادة حسب كفاءتهم في العمل . وفي نهاية المدة يُعين المرشح في وظيفة رئاسية متوسطة حيث يراقب نشاطه لفترة زمنية ، فإذا ثبت صلاحيته بعد التجارب السابقة يُرقى الى وظيفة مسئوليتها أكبر ، ثم يُرقى الى المنصب القيادي الأكبر إذا ثبتت جدارته وكفاءته في القيام بمهام منصبه .

(د) الحلقات الدراسية لمجموعات من القادة :-

وهي قيام مجموعة من القادة الذين يشغلون مناصب مماثلة بطرح أساليب وطرق عملهم في مجال تخصصهم ويكون ذلك في شكل ندوات أو سمینارات أو حلقات دراسية والمقصود بذلك هو رفع مستوى القيادة بالكشف عن المهارات القيادية وتبادلها ، فبعض أعضاء هذه الحلقات يتميزون بقدرات وخبرات كبيرة في القيادة يمكن تبادلها . يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المتقدمة في طرق التدريب على القيادة وهي طريقة فعالة ومثمرة تفيدهم في حالة التناوب على المراكز الرئاسية عند النقل .





## **الفصل الخامس**

### **الاتصال**



## الاتصال

### مقدمة :-

الأجهزة والدوائر أو المنظمات بكافة أشكالها وأنماطها ما هي الا جماعة من البشر تجمعهم مصالح وأهداف وغايات مشتركة يتحركون ويسعون لتحقيقها ، ويتم هذا السعي أو التحرك بالتخاطب ، وتبادل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر وهو ما يشكل عملية الاتصال في جوهرها .

والاتصالات شأنها في ذلك شأن الأسس الأخرى في علم الإدارة فقد خضعت للتطوير والتحديث وتطورت بتطور العصر . ففي السابق كانت الأجهزة محدودة الحجم والعدد ، وكان من السهل على أي رئيس أو مسؤول ان يلم بظروف العمل في جهازه عن طريق الاتصال المباشر مع افراده وبالتالي يستطيع السيطرة عليهم وقيادتهم نحو الاهداف المباشرة .

ولكن بمرور الزمن وازدياد حركة التطور الشاملة في كافة المجالات وتوسيعها وتعددتها ، تعقدت العلاقات وتشعبت واقتضى الامر ضرورة وجود نظام متكامل على أحدث نمط للاتصالات داخل الأجهزة .

وقد كانت النظرة للاتصالات تنسم في السابق بالآلية والمادة ، وتنصرف الى وسائل الاتصال التقليدية كالتليفون والأجهزة اللاسلكية مثلا ، فكان الخط واضحاً بين مفهوم عملية الاتصال والوسيلة التي يتم بها الاتصال ، ومع تطور حركة العلوم الحديثة والتعمق في بحث الجوانب الاجتماعية والانسانية والسيكولوجية في كافة المجالات الادارية لاقت عملية الاتصال اهتماماً كبيراً لدى الخبراء والمختصين وعلماء الادارة والنفس وقد أدى ذلك الى تطور مفهوم الاتصالات كعملية ادارية ونفسية واجتماعية <sup>(١)</sup> .

فأصبحت كعملية ادارية لأنها عامل مشترك بين أصول العملية الادارية التي تمارسها كافة المستويات الادارية والتي تقوم في الأساس على التخطيط والتوجيه ( القيادة ) والتنظيم والتنسيق والسيطرة واتخاذ القرارات والتنفيذ والرقابة ... الخ . وقد أدى ذلك الى أن بعض الخبراء قد عرّف القيادة بأنها الاتصالات الادارية ، لأن الاتصالات تحيل الجماعة المنعزلة أو الساكنة الى جماعة لها حركة وحيوية وفعالية تجاه الغير . فهي قلب العمل الاداري النابض وشريان حياته .

---

(١) راجع اللواء محمد نبوي اسماعيل في مؤلفه الاتصال وكتابة التقارير . ص ٦

أما كونها عملية نفسية فهذا يعني أنها تتطلب قدراً مناسباً من فهم الطبيعة البشرية واتجاهات الآخرين ومراعاة الاعتبارات الانسانية والسيكولوجية ، حتى يمكن التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف والغايات المرسومة . ومما لا شك فيه أن السبب المباشر في اخفاق بعض الادارات وتدني مستوى الأداء فيها ، انما يرجع في الأساس الى قصور عملية الاتصالات لا من الناحية المادية فحسب ، وانما من الناحية النفسية ، لأنها لا تراعي أو تهمل قيمة السلوك الانساني لدى الأفراد وطبائعهم ولا تعمل بالتالي على تهيئة عامل الاستجابة لديهم من الناحية النفسية .

كما تعتبر الاتصالات عملية اجتماعية لاشاعتها جو التفاهم في نفوس طرفي الاتصال وتفاعلهم عن طريقها يستطيع المتصل في تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المنشود .

كما أن الاتصالات لا تقف عند حد تبادل المعلومات والبيانات والأفكار فحسب بل تتعداها الى نقل المشاعر والأحاسيس ، ولا تقتصر على الاتصالات داخل العمل بل تتعداها الى الاتصالات التي تتم بين مختلف المستويات الادارية بعيداً عن اطار جو العمل . فهذه الاتصالات الودية لها أطياف الأثر في تنمية العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنعكس بدورها على حسن سير العمل بالجهاز وتقضي على الأساليب الروتينية والبيروقراطية في الوصول الى الأهداف المرجوة .

### تعريف الاتصال :-

بالرغم من اختلاف علماء الإدارة العامة حول تعريف الاتصال الا اننا نرى أن جميع التعريفات قد تتشابه من حيث المضمون أو الهدف فهي بوسيلة أو بأخرى تعني عملية تبادل ونقل الأفكار والمعلومات ونشرها بين الناس .

فيعرفه اندرسون (ANDRSON) بأنه « النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات » <sup>(١)</sup> .

ويعرفه نجرو بأنه « العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين » <sup>(٢)</sup> .

---

(١) راجع مؤلف الدكتور ابراهيم عبد العزيز شبحا في أصول الإدارة العامة - ص ٣٨٣ .

ويعرفه فليبو « بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب » <sup>(١)</sup> .

ويعرفها البعض الآخر « بأنها وسيلة نقل وتوصيل الأفكار والمعلومات والحقائق المتعلقة بأمر من الأمور ، أو واقعة من الوقائع بين المستويات الادارية المختلفة » .

ويمكن تعريفها على أنها « العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات » <sup>(٢)</sup> .

وعُرفت أيضاً على أنها « انتاج وتوفير وجمع البيانات والحقائق والمعلومات ، ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها بإحدى الوسائل ، بحيث يترتب على ذلك إشاعة التفاهم بين الأفراد والتأثير في سلوكهم » <sup>(٣)</sup> .

كما عرّفه البعض على أنه « عملية نقل الأفكار والمعلومات ، أو تبادلها مع الآخرين وإشراكهم فيها بقصد تحقيق أهداف معينة » <sup>(٤)</sup> .

ونحن نرى أن الاتصال هو « عملية بث واستلام المعلومات ، والحقائق والأفكار والمشاعر بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات والأفراد بغرض تحقيق فهم مشترك واتخاذ القرار أو فعل أو نشاط معين » .

فال اتصال نشاط مشاركة بين اثنين أو أكثر ، وتعتمد فعاليته على أنماط مختلفة من السلوك البشري .. كالكتابة والقراءة والملاحظة والإشارة .. وغيرها من وسائل الاتصال .

وهذه الوسائل تؤثر في كفاءة عمليات التنظيم المختلفة .. كالخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة والتدريب وغيرها .

وتعتبر الاتصالات الادارية الجيدة عنصر اساسي في رفع الكفاءة الادارية لكل العاملين في الجهاز الاداري .. إذ يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تلعب دوراً هاماً في عمليات اتخاذ القرار ، والربط الفعال لإجزاء الجهاز المختلفة .

### أنواع الاتصال في الشرطة :-

ينقسم الاتصال في إدارة الشرطة الى نوعان :-

(١) راجع مؤلف الدكتور عبد الفتاح حسن ، في مبادئ الإدارة العامة ، ص ١٨٣

(٢) راجع د. عبد الكريم درويش ود. ايلي تكلا والمشار إليهم في مؤلف د. شيجا ، المرجع السابق

(٣) راجع اللواء محمد نبوي اسماعيل في مؤلفه الاتصال بكتابة التقارير ، ص ٧ ، طبعة ١٩٨٢

(٤) راجع الدكتور ابراهيم شيجا في مؤلفه اصول الإدارة العامة ، صفحة ٣٨٤

- الأول : الاتصال الداخلي ( ويعرف بالاتصال الإداري ) .
- الثاني : الاتصال الخارجي ( ويُعرف بالعلاقات العامة ) .

### الاتصال الداخلي :-

ويُقصد به الاتصال القائم داخل جهاز الشرطة ( بين إداراته ، وأقسامه ومراكزه ، ومخافره وبين أفرادها ) فهو يهدف في المقام الأول الى نقل المعلومات والأفكار وتبادلها من شخص مسؤول الى أفراد آخرين مختصين داخل الجهاز وذلك لتحقيق أهداف الجهاز المنشودة .

فالاطصال عملية في غاية الأهمية بل ضرورة ملحة بالنسبة لجهاز الشرطة . فالأمن والأمان أحد دعائم الدولة وتماسكها وبدونه ينفلت زمام الأمور وتسود الفوضى وينتشر الذعر والقلق بين صفوف المواطنين والمقيمين على أرض الدولة . فجهاز الشرطة هو الجهاز التنفيذي الوحيد من أجهزة الدولة المسئول عن كفاءة الأمن العام والنظام وبث روح الطمأنينة والأمن في نفوس المواطنين على أرض الدولة ، ولذا يتطلب هذا الأمر أن تكون الاتصالات في جهاز الشرطة جيدة ومنظمة وعلى درجة عالية من الكفاءة والتطور ، حتى يقوم الجهاز بعمله على الوجه الأكمل .

ان طبيعة عمل الشرطة وانتشارها في كل بقعة من أرض الدولة تتطلب عملية الاتصال المستمر بين القيادات والأفراد العاملين في هذه المواقع للتوجيه والإرشاد والسيطرة على مواقع العمليات المختلفة للشرطة التي تتغير وتتبدل على الدوام وتتطلب المرونة وسرعة الحركة لمواجهة شتى الاحتمالات كما ان رجال الشرطة في سباق وصراع مستمر ودائم مع الزمن ، وعنصر الوقت لديهم في غاية الأهمية للسيطرة على زمام الأمور والحوادث التي لا تحتمل التأجيل أو التقاعس فهروب مجرم من مسرح الجريمة دون القبض عليه على سبيل المثال يكلف الجهاز ثمنا باهظا وفادحا ( من حيث الجهد المادي والمعنوي ) كان من الممكن تفاديه لو أن عملية الاتصالات قد تمت بصورة دقيقة ومنسقة وجيدة وفعالة .

لذلك فان جوهر عمليات الشرطة وأساس نجاحها في رسالتها عملية الاتصالات لأنها هي التي تقوم بنقل المعلومات وتبادلها من القيادات الى الأفراد لتوجيههم وإرشادهم وتبصيرهم لإنجاز المهام والعمليات التي كلفوا بها ومن ثم نقل المعلومات والنتائج من هؤلاء الأفراد الى القيادات لتقييمها وتقدير نسبة نجاح أو اخفاق هذه العمليات لدراستها ومعالجتها وإزالة كافة

العقبات التي تقف حجر عثرة في طريقها في حالات الاخفاق ، وتقديم الشكر والثناء في حالات النجاح والتوفيق .  
ولكي تتحقق الغاية من هذه الاتصالات لا بد وأن يقف المسؤولين عن الجهاز على تطوير عملية الاتصالات وتحديثها بأحدث الأجهزة والأساليب العلمية المتقدمة وتوفير قنوات الاتصال التي تسمح للرؤساء والقيادات بالتأكد من أن جميع المرؤسين قد استوعبوا وأدركوا هذه المعلومات والإرشادات والتوجيهات والتعليمات ادراكاً سليماً ونفذوها على النحو المطلوب . وحقيقة الأمر أن هذا الاجراء لن يتم على النحو المنشود الا اذا كان نظام الاتصال يسمح بتبادل نقل المعلومات والأفكار وينشرها من أعلى الى أسفل والعكس ، أي من القائد الى مرؤسيه ومن المرؤسين الى القائد .

### أهمية الاتصال الداخلي وفوائده :

نسبة لأهمية الاتصالات في عالمنا المعاصر فقد حظيت هذه العملية باهتمام بالغ من جانب الخبراء والمختصين في علم الإدارة الحديثة ، فالبحوث والدراسات الادارية في كافة مجالاتها أثبتت أن المفاهيم السابقة للاتصالات قد تفسّرت وأدركت في نفس الوقت أهمية الجانب الشخصي والنفسي في الاتصالات ، وأنه المرنكز الأساسي الذي تقوم عليه هذه العملية وأن تطور وسائل الاتصال في هذا العصر مهما بلغت من تقدم تقني وتكنولوجي تصبح عديمة التأثير والمفعول اذا لم يكن الشخص المتصل على قدر من الوعي والادراك لأهمية الاتصال نفسه وتوصيل المعلومة أو الفكرة الى الشخص المتصل به ، فتبادل المعلومات والأفكار والحقائق وفهمها هو هدف عملية الاتصال ، فهذا الاجراء قد لا يتحقق بالكتابة أو الحديث فقط ، وإنما يتكمله جوانب أخرى أكثر أهمية وهي التصرفات الانسانية بكافة اتجاهاتها التي تخلق الاستجابة والاستعداد للتفاهم بين طرفي الاتصال .

فالمتمتع لحقائق الأمور عن قرب يلاحظ أن السبب المباشر لاختفاق كثير من الخطط يرجع في الأساس الى اخفاق عملية الاتصال ، لا من الناحية المادية فقط وإنما من الناحية الشخصية والانسانية كما أشرنا سابقاً ، وذلك لأنها تغفل قيمة السلوك الانساني فلا تعمل على ايجاد استجابة عاطفية في نفوس الأفراد الموكل اليهم تنفيذ الخطط ، وبدلاً من نقل عملية الاتصال مفاهيم الأوامر والتعليمات الى الأفراد مصحوبة بمشاعر الحماسة والتشجيع والمرونة ، تنقلها اليهم بأسلوب خالٍ من المشاعر والمعنويات وينوع من الجمود ، فلا تجد الخطة في نفوسهم الا السلبية والتخاذل والاختفاق .

فأهمية الاتصالات تكمن في أن عمليات الشرطة تشكل بحد ذاتها سلسلة

من التحركات والتصرفات التي لا تتقيد بمكان أو زمان معين فالشرطة موجودة ( بوجود المجتمع ) وفي كل مكان وزمان ولا تتقيد بأسلوب عمل معين وتقليدي فهي تتطور بتطور الزمان والمكان وأساليبها يختلف من عملية لأخرى ولذلك تسير عملية الاتصالات في اتجاهين يكمل أحدهما الآخر من حيث الأهمية .

**فالاتجاه الأول :** ان القيادات في جهاز الشرطة في حاجة دائمة لتلقي المعلومات والحقائق من المرؤسين والأفراد حتى تستطيع ممارسة مسؤولياتها الطبيعية كقيادة في مجال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة ، وحتى تتوافر لها فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة والحاسمة .

**والاتجاه الثاني :** ان المرؤسين في الشرطة في حاجة دائمة الى ان تقوم القيادة من جانبها بتزويدهم بما يصدر عنها من أوامر وتعليمات أو قرارات أو توجيهات ، حتى يلم كافة أفراد الجهاز إلاماً كافياً بأهداف الجهاز ووظائفه وأوجه نشاطه وتنفيذ عملياته ، وبذا يتاح لكل منهم فرصة الوقوف على ما يجب عمله .

ان الاتصال الجيد والمثمر يتوقف على وجود الشخص الذي يصدر المعلومات الواضحة والمحددة الى الشخص ، أو الجماعة التي تستقبل هذه المعلومات بفهم وقبول ، حتى يؤدي الاتصال النتيجة المرجوة منه . ويكون الاتصال بالكتابة أو بالاتصالات السلكية أو اللاسلكية الصالحة ، كما قد يكون بالصور ( تليفزيون - سينما ) ويمكن ان يكون بالاجتماعات والمقابلات .

والغرض من الاتصال هو نقل الحقائق والمعلومات ، والأوامر ، والتوجيهات الى جميع أفراد الجهاز ، حتى يكون لدى الجهاز المعلومات الكافية منعاً للتدخل في الاختصاصات أو التخبیط في العمل . كما ان الاتصالات الصاعدة تبصر الرئاسة دائماً بحالة الجهاز وما قد يكون من اضطراب أو عدم انضباط . كما انها تعمل على رفع مستوى العلاقات وطرق الاتصال داخل الجهاز . إذ تحتاج هذه الاتصالات الى أداء منظم ومنسق بهدف الإبقاء على الانسياب المستمر للمعلومات لكل أقسام الجهاز .

والاتصال الجيد يرفع من مستوى الأداء لدى جميع أفراد الجهاز بما يخلق فيهم روح التعاون والتنافس الشريف ويقضي على التنافر ، ولذلك فهو يحقق الفوائد الآتية :-

٠١ تنمية روح القيادة الجماعية في مستويات العمل المختلفة .



- ٢٠ يهيئ للقادة أو المسؤولين توجيه جهود أفرادهم نحو أداء العمل وتقييمه ومتابعة نتائجه أو تذليل العقبات التي تعترض طريقه لتحقيق الأهداف المرسومة .
- ٢١ يقوم بتوفير المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة للقيادات العليا لمواجهة مسؤوليات العمل ورسم سياساته واستراتيجياته .
- ٢٢ يدعم العلاقات الانسانية بين المستويات الادارية المختلفة مما يترتب عليها رفع الروح المعنوية للأفراد .
- ٢٣ يقوم بكشف النقاب عن العوامل النفسية للمرؤوسين ، وتقضي على مخاوفهم الناجمة عن افتقارهم للمعلومات وشعورهم باغفال القيادات لهم .
- ٢٤ يحقق التفاهم بين القمة والقاعدة ، والامر الذي يكفل تأثير الرؤساء على المرؤوسين .
- ٢٥ يرفع مستوى الاداء بالجهاز .

### أهمية الاتصالات عند ادخال التغييرات :-

تتميز الأجهزة الشريطية الحديثة بالحركة والتطور السريع نسبياً نظراً للتطور الاجتماعي والاقتصادي وكذلك التقدم في العلوم والتكنولوجيا . ومجساة الجهاز للتقدم التكنولوجي يستتبعه ضرورة إجراء تغييرات وتحسينات أو تجديدات على عديد من طرق أو فنون أو اساليب أو اجراءات أو سياسات أو تنظيمات العمل بالاستعانة بالخبراء والمختصين في هذه المجالات وتحدث هذه التغييرات لا محالة تأثيراً قد يكون جوهرياً على التنظيم الاجتماعي القوائم بالجهاز ويترتب على ذلك كله تغيير في علاقات العمل المستقرة بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين الجهاز وهذا بدوره يؤدي الى حدوث اختلال في التوازن المعنوي للأفراد مما يترتب عليه انخفاض الاداء وفعاليتيه وزيادة مظاهر استيائهم .

وعلى المسؤولين أن يدركوا وجود تدرجات هرمية للمناصب والمراكز والمواقع وأن قراراتهم غالباً ما تؤدي الى اضطراب في هذه المراكز الاجتماعية .

وفي كل جهاز نجد أن هناك ابعاداً ومؤشرات معينة للمراكز الاجتماعية المستقرة . مثال ذلك قد نجد أن الأقدمية دلالة من دلالات المركز والمرتبة الاجتماعية في الجهاز . وقد نجد أن الاداء في العمل وكفائه هو اساس التفرقة الاجتماعية . وقد يكون المستوى التنظيمي هو مؤشر المركز

الاجتماعي . وقد يكون الدخل أو المهنة ذاتها أو السن أو الجنس أو غيرها من دلالات المنصب أو المركز أو المرتبة الاجتماعية .

وفي أجهزة أو أماكن معينة قد نجد رموزاً ودلالات أخرى للمركز أو المرتبة مثل ارتداء زي رسمي ، أو عدم التوقيع في سجل الحضور الى مكان العمل ، أو نوع وموقع مكاتب الأفراد ، أو نوع ت أثاث المكاتب ، أو نوع طلاء الغرف أو مساحات الغرف ، أو عدد الهواتف الموجودة على المكتب ، أو عدد أفراد السكرتارية الخاصة ، أو غير ذلك من الدلالات والرموز .

وهذه الدلالات والرموز يمكن أن يستخدمها المسؤولين بمهارة كوسائل محفزة نحو السلوك المرغوب . وبمعنى آخر فإن العلاقات غير الرسمية للمركز أو المرتبة يمكن أن تستخدم بطريقة تنمي مواقف واتجاهات مرغوبة وتوفر تكامل المصالح بما يكفل تحقيق أهداف الجهاز .

وأياً كان الأمر فعلى المسؤولين أن يدركوا وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشئه الأفراد ويتعاونون ويحافظون عليه كسلوك نفسي واجتماعي بينهم وأن يكون واعياً ومديراً لمفهوم المرتبة أو المركز بين الأفراد .

إن الأفراد بطبعهم يميلون الى مقاومة كافة التغييرات سواء كانت حسنة أو سيئة فلقد اعتادوا الأسلوب أو الطريقة القديمة لأداء العمل . وهم غير متأكدين من قدرتهم على تعلم الأسلوب الجديد زيادة على ذلك تخوفهم من أن يؤثر هذا الأسلوب الجديد على مراكزهم ومراتبهم الوظيفية الحالية .

وعلى القيادة أن تدرك حقيقة أن الطرق والسياسات الجديدة لن تكون فعالة الا اذا قبلها الأفراد الذين يتأثرون بها . وعليها أن تساعد الأفراد في المواءمة والتوافق مع هذا التغيير . إن الأمر الصادر بالاذعان لهذا التغيير سوف لا ينتج عنه النوع المرغوب أو المواءمة والتوافق .

والتغيرات شيء ضروري لا يمكن تجنبه . ونحن لا يمكننا أن نمنع اجراء هذا التغيير لمجرد الإبقاء على شعور الأمن والاستقرار لدى الأفراد ، والجهاز الذي لا يتحرك أو يتطور سينقرض بمرور الزمن أو تقل درجة كفاءته وفعاليته لا محالة . والمدخل السليم لمعالجة موضوع هذه التغييرات هو أن نهتم بكيفية ادخال هذا التغيير حتى نقلل من الآثار المفككة للترابط الاجتماعي ، وحتى ننمي القبول والتعاون الاختياري للأفراد في صالح التغيير .

إن دور القيادات يتمثل في ادخال التغييرات اللازمة ووضعها موضع التنفيذ بأقل احتكاك ممكن بينها وبين الأفراد وبأدنى قدر من الهزات

لعلاقات العمل المستمرة والمراكز الاجتماعية المتعارف عليها . وإن نختار لذلك الوقت المناسب بما يكفل الحفاظ على الاستقرار والتوازن الداخلي لمعنويات الأفراد وضمان قبولهم للتجديدات والتغييرات وتحمسهم لها وتعاونهم لادخالها ووضعها موضع التنفيذ .

وقد ثبت عملياً أن القيادات يمكنها أن تحقق ذلك من خلال الاتصالات الفعالة التي تكفل احاطة الأفراد بالتغييرات قبل ادخالها وتعريفهم بأهميتها سواء بالنسبة للإنتاجية أو بالنسبة لنظام سير العمل ومدى فائدتها للجهاز بصفة عامة وللأفراد بصفة خاصة ، وأن تسمح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم في هذه التغييرات وأن تناقشهم فيها وتعمل كل ما في وسعها لضمانتهم على مستقبلهم وعلى أوضاعهم الوظيفية وعلى مراكزهم .

كذلك تبدو أهمية اقناع الأفراد بأهمية المحافظة على جهاز مرز . وهذا يتطلب من المسؤول أن يخلق الجو الذي يتوقع فيه الأفراد التغيير كطريق عادي لسير العمل وتطور الجهاز بذلك تجتذب الإدارة اهتمام الأفراد وتثير حماسهم وتعاونهم لأجراء التغييرات بسهولة ويسر ونجاح .

وعلى المسؤولين أن يضمنوا أنه لن تحدث أي خسارة اقتصادية للأفراد وهذا الضمان سوف يعاون إلى حد كبير لتقبل الأفراد للتغيير . ويستخدم هذا المدخل بصفة خاصة عند وضع خطط جديدة لتقييم الوظائف والمرتبات والحوافز .

وفي غيبة هذه الاتصالات الفعالة فإننا نتوقع تخوفاً من الأفراد إزاء هذه التغييرات واتخاذهم جانب الحيطة والحذر في نوايا الإدارة وتصرفاتها ومراقبتها بعناية ، خاصة وأنهم يجهلون أهمية هذه التغييرات وفائدتها ويقعون في صراع نفسي ويسيطر عليهم شعور القلق على مستقبلهم وأوضاعهم الوظيفية . وهنا يكون الجو مهيئاً لترويج الشائعات المحطمة لمعنويات الأفراد مثال ذلك اشاعة أن ادخال التغييرات سيتبعه تخفيض الأجور أو الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد وتبلور كل هذه المشاعر في مقاومة التغييرات ووضع العراقيل أمام تنفيذها طالما أنها تشكل تهديداً لمصالحهم ومستقبلهم .

إن الاهتمام بالجانب المادي فقط في إجراء التغييرات لا يحقق الهدف المنشود . فادخال احسن وأكثر وسائل الانتاج وأحدث تنظيمات وأساليب العمل لن يحقق وحده رفع الكفاءة والأداء بالنسبة للجهاز ما لم نضمن موافقة مشاعر وعواطف الأفراد لهذه التغييرات أو التجديدات وما لم يقتنع الأفراد

الذين سيتأثرون بهذه التغييرات أولاً بأهمية هذا التغيير وأسبابه وفوائده ، وما لم يأمنوا نتائجها وما لم يضمنوا عدم احداثه لهزات في العلاقات الاجتماعية المستقرة فيما بينهم .. وهذا ما يتطلب الاهتمام بالجانب الانساني بالدرجة الاولى .

ويتحقق تأمين هذا الجانب الانساني من خلال الاتصالات الفعالة بالافراد التي تكفل تحقيق الرضا النفسي لهم وترفع من معنوياتهم . ان القيادة الناجحة هي التي تسعى الى معرفة تفكير الافراد عن الجهاز وعن الطريقة التي يُدار بها حتى يمكن للادارة أن تأخذ ذلك في الحسبان عند وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجهاز .

والواقع ان اهمية الاتصالات تبرز في كافة تصرفات الادارة وليس فقط في التصرف الخاص بإدخال تغييرات على أنظمة العمل أو اساليبه أو فئونه أو تنظيماته . فالمسؤول يجب أن يدرك أن كل تصرفاته الملحوظة انما تنقل شيئاً الى ملاحظيها سواء قصد هذا الشيء أو لم يقصده . وهو عندما لا يفسر أو يشرح تصرفاً معيناً له فانه يخلق بذلك نوعاً من الفراغ المعنوي بالنسبة للافراد الآخرين الذين شملهم التصرف الاداري ، وهنا وفي غالب الاحوال ، يملأ هذا الفراغ من خلال التفسير الشخصي لهؤلاء الافراد ، وغالباً ما يكون تفسيراً مخالفاً لأغراض العمل الاداري فهو تفسير يصور أهداف الادارة وأغراضها بأنها تهديد لمصالحهم الشخصية . فاذا قام المسؤول بنقل احد رؤساء الاقسام من قسم الى آخر دون أن يخبره بسبب نقله ، فان رئيس القسم سيتولى بنفسه تخمين سبب نقله ومن ثم يعطي لنفسه تفسيرات لتصرف المسؤول ، ومن ناحية أخرى سيتطوع الافراد بالجهاز بإعطاء تفسيرات شخصية لهذا التصرف الاداري . وقد يترتب على ذلك رواج شائعات عديدة لتبرير هذا التصرف من أمثلتها أن الرئيس غير كفء أو انه رفض أن يقذف أمراً ادارياً أو انه غير أمين أو غير ذلك من الشائعات التي تعكس تفسيرات شخصية للافراد وقد تكون كافة هذه التفسيرات خاطئة ، فمن المحتمل أن يكون المسؤول قد أصدر قراره بنقل رئيس القسم لسبب آخر يختلف كلية عن الاسباب التي ترددت بين الافراد فقد يكون السبب الحقيقي لهذا النقل هو كفاءة رئيس القسم ورغبة المسؤول في أن يكافئه على ذلك بنقله الى قسم أكثر اهمية في الجهاز وقد يكون هذا النقل نوعاً من تدريبه على أعمال وظائف متعددة تمهيداً لترقيته الى منصب وظيفي أعلى ...

لكن السؤال هو .. كيف يمكن لرئيس القسم أو الأفراد أن يدركوا السبب الحقيقي للنقل ؟ ان الادارة هي المسؤولة عن تفشي هذه الحالة من القلق والصراع النفسي بين الأفراد لأنها لم توضح السبب الحقيقي لتصرفاتها الادارية .

ان التصرفات الادارية يكون لها احياناً صوت اعلى من صوت الكلمات كذلك فانها تنقل معاني مختلفة للأفراد في ضوء خبراتهم وثقافتهم ومراكزهم ، وأيضاً في ضوء الظروف القائمة .

### عناصر الاتصال في الشرطة :-

كما أشرنا سابقاً ان « الاتصال الداخلي في الشرطة لا يكون بالوسائل المادية فقط مثل الهاتف أو المكاتبات . بل يجب أن يكون الاتصال اتصالاً فكرياً ونفسياً حتى يتحقق للاتصال المادي الاستجابة والتفاهم بين مختلف المستويات الادارية في الشرطة .

وللإتصال عموماً عناصر يقوم عليها حتى يكون مثمراً ولا يعتبر تاماً الا اذا توافرت له هذه العناصر المذكورة أدناه وهي :-

١ — المتصل : وهو الشخص الذي يعرض المعلومات ، أو يبدي الاقتراحات ، أو الملاحظات أو يوجه الأمر الشخصي ، أو بمعنى آخر هو الشخص القادر على التعبير ، ولديه فكرة أو تعليمات أو معنى محدد ، يرغب في نقله الى الآخرين .

٢ — المتصل به : وهو ذلك الشخص الذي يصل اليه التوجيه ، أو المعلومات ، أو الأوامر ، أو هو المسؤول الذي يصل اليه الاقتراح أو الملاحظة لدراستها ، واتخاذ قرار بشأنها .

٣ — وسيلة الاتصال : وهي الطريقة التي يتم نقل المعلومات والأفكار بواسطتها . فقد تكون بالصور أو تكون بالكتابة ، أو بالحديث .

٤ — موضوع الاتصال : وهو مجموعة المعاني والأفكار والمفاهيم التي يحويها الأمر أو التوجيه أو الاقتراح أو الملاحظة .

٥ — نتيجة الاتصال : وهي مدى فهم وإدراك المتصل به لموضوع الاتصال ، ومقدار تفاعله وتجاوبه مع تنفيذه بالصورة التي أرادها المتصل ، كما أنها تؤكد للمتصل من أن الاتصال قد جرى على الوجه المطلوب ، وأنتج أثره في نفس المتصل به .

## تعدد وسيلة الاتصال :-

لا يوجد نمط معين للاتصال أو وسيلة واحدة يمكن القول بأنها وسيلة صحيحة وكاملة . فكل وسيلة من الوسائل تستخدم في ظروف معينة ولتحقيق غرض معين ربما يتفق مع نوع العلاقات القائمة . ولذا يمكن القول بأن كافة وسائل الاتصال مكتملة لبعضها البعض .

وبعبارة أخرى فإن وسيلة الاتصال التي تتبع انما تتوقف على عدد من العوامل والاعتبارات أهمها ما يلي :-

- ١ . الأسلوب الحسي المراد نقل مضمون الرسالة به . فالأسلوب السمعي يتطلب الاتصال الشخصي المباشر ، بينما يتطلب الأسلوب البصري استخدام الرسائل المكتوبة والتي تتضمن عبارات أو أرقام أو صور أو رسوم أو خرائط أو غيرها .
- ٢ . مدى العلاقة والصلة بين مصدر الرسالة ومستقبلها . فإذا كانت العلاقة بينهما مباشرة يكون من الأفضل استخدام الاتصال الشخصي . أما إذا كانت العلاقة غير مباشرة فإنه من الأوفق استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .
- ٣ . الحاجة الى معلومات مرتدة أو اتصال عكسي Feeding Back بين مستقبل الرسالة ومصدرها يفضل معه أسلوب الاتصال الشخصي أو المباشر .
- ٤ . أهمية الحاجة الى الرجوع الى الرسالة فيما بعد لأغراض معينة . وهذا يفضل معه استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .
- ٥ . سرية المعلومات التي تحويها الرسالة يفضل معها وسيلة الاتصال الشفوي أو الشخصي .
- ٦ . الموعد الذي يجب أن تصل فيه الرسالة الى مستقبلها . فكلما كانت الحاجة ماسة الى سرعة نقل الرسالة كان من المفضل استخدام وسيلة الاتصال الشفوي .
- ٧ . عدد الأفراد المراد إبلاغهم بمضمون الرسالة . فقلة عدد الأفراد المراد الاتصال بهم يفضل معه استخدام وسيلة الاتصال الشفوي في حين تفضل وسيلة الاتصال الكتابي إذا كبر هذا العدد .
- ٨ . المسافة بين طرفي الاتصال . فكلما كان مصدر الرسالة ومستقبلها في مكان واحد أو أماكن متقاربة كان من المفضل استخدام الوسيلة

الشفوية في الاتصال وبالعكس اذا تباعد مكان مصدر الرسالة عن مكان مستقبلها بحيث يتعذر اللقاء بينهما فانه يصبح من الضروري استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

### انواع الاتصال الداخلي في الشرطة :-

ينقسم الاتصال الداخلي في الشرطة الى نوعان رئيسيان وهما :-

- ٠١ الاتصال الرسمي .
- ٠٢ الاتصال الخاص ( غير الرسمي ) .

١ - الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يتم بين مختلف المستويات الادارية المختلفة من خلال قنوات العمل الرسمية بقصد تبادل ونقل المعلومات والتوجيهات والامور .

وبشكل اكثر دقة نستطيع أن نقول بأن « الاتصال الرسمي » هو الاتصال الذي يتم بين الافراد في نطاق العمل ، وفي جو الوظيفة ، وتسوده المعاملات الرسمية وينقسم هذا النوع بدوره الى اربعة اقسام رئيسية نوجزها في الآتي :

#### ١ - اتصال الرئيس الاعلى بالجهاز :

يعتبر هذا الاتصال صورة من صور الاتصال من أعلى الى أسفل ، لأنه عبارة عن اتصال الرئيس الأعلى للجهاز بالقائد العام او نائبه لوضع السياسات العامة للجهاز واستراتيجياته ونظراً لأهمية هذا الاتصال وضرورته فقد اعتبر نوعاً خاصاً وقائماً بذاته .

#### ب - الاتصال من أعلى الى أسفل :

هو الاتصال الذي يتم بين القائد وكبار المسؤولين ( مثل اجتماع القائد أو نائبه بمديري الإدارات أو المراكز ) وبين هؤلاء ومستوى القيادات المتوسطة أو الاشراف ( مثل اجتماع مدير الإدارة ورؤساء الأقسام ) وبين الآخرين والافراد العاملين في مستوى التنفيذ ( مثل اجتماع رؤساء الأقسام بالضباط والافراد ) وهكذا يكون الاتصال متفقاً مع خط السلطة ، ويأخذ هذا النوع من الاتصال شكل التعليمات ، والأوامر أو التوجيهات أو القرارات التي تصدر من قبل القيادة بغرض تنظيم وتوجيه سير العمل بالجهاز ، فالواقع أن

• ويصعد بها الاتصالات النازلة أو الهابطة . أعلى السلم الوظيفي الى اسفله .

الدور الاساسي للقيادة يتركز في نقل كافة المعلومات والحقائق المناسبة الى الافراد بما يوفر لهم الفرصة في بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم وتقانيهم في العمل . ان الافراد في الجهاز في حاجة دائمة وماسة لأن تصرح لهم القيادة بأفكارها ومراميها واهدافها وتوجيهاتها لكي تضمن معاونتهم وموازنتهم في تحقيق الاهداف والخطط والسياسات المرسومة . وتخرج هذه التعليمات والافكار والمعلومات والحقائق في شكل نشرات دورية ( مثل أوامر القوة الاسبوعية ) وتوزع على كافة الافراد العاملين في الجهاز .

### ج - الاتصال من اسفل الى اعلى :-

وهو اتصال المرؤوسين برؤسائهم ، أو هي الطريقة التي تسير عليها الاعمال من اسفل السلم الاداري في جهاز الشرطة ، لتصل الى الرئيس الاعلى . وبمعنى أكثر دقة هو اتصال الافراد بقياداتهم وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل ( من اعلى لأسفل ) أو كمعلومات وحقائق وبيانات تُرفع للقيادة لأغراض الرقابة الادارية على أوجه النشاط وتقييم نتائج الاعمال ومشكلاتها . فلا بد من وجود تغذية عكسية أو معلومات مرتدة للقيادة بما يمكنها من الوقوف على رد فعل الافراد العاملين بالجهاز للتعليمات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات التي اتخذتها القيادة ، وبهذه المعلومات تتأكد القيادة من أن تعليماتها وسياساتها وقراراتها قد فهمت من ناحية ونفذت من ناحية أخرى . وقد يترتب على ضوء هذه المعلومات والبيانات أن تعدل القيادة بعض مفاهيمها الأساسية وتعيد النظر في بعض أفكارها قبل وضعها موضع التنفيذ .

الى جانب ذلك لا بد أن تضمن القيادة باعتبارها مركزاً لاتخاذ القرارات ، تدفقاً ثابتاً ومنتظماً للمعلومات والبيانات التي تتضمنها الاحصائيات والتقارير المرفوعة اليها من المستويات الادني واللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة ووضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجهاز .

كما أن القيادة مطالبة دائماً وبصفة مستمرة الى الوقوف على آراء أفرادها ومقترحاتهم وشكاواهم وتظلماتهم ومشاعرهم ووجهات نظرهم واستفساراتهم ولكي تتحقق هذه الغاية لا بد من وجود أنظمة فعالة تكفل نقل هذه المعلومات الى القيادة بدقة وعلى وجه السرعة لكي يتم البت فيها في الوقت المناسب .

وتعتبر سياسة الباب المفتوح من وسائل الاتصال بمقتضاها يمكن لأي فرد من الافراد مقابلة المسؤولين وجهاً لوجه ويعرض عليهم مشكلته أو



اقتراحاته أو آرائه في أي مجال من المجالات ، وعادة تتم هذه المقابلات وفقاً لنظام انضباطي محدد وبالطبع ان لهذه السياسة ايجابياتها وسلبياتها في العملية الادارية .

وأخيراً لكي تتحقق عملية الاتصال من أعلى الى أسفل ، وتتبع آثارها وجب على الأفراد معرفة رؤسائهم المباشرين كما يجب على الرؤساء أن يحسنوا الاستماع لمرؤوسيهـم .

ولكي ننمي هذه العملية ونزيد من فعاليتها فهناك أساليب ووسائل متعددة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :-

٠١ . اقتناع المسؤول بأن المعلومات والاقتراحات والآراء التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة وضرورية في شأن تحقيق أهداف الجهاز والصالح العام .

٠٢ . احترام شعور الأفراد من قبل القيادات وذلك بالاهتمام بآرائهم أو مقترحاتهم خاطئة كانت أم صائبة ، فإذا كانت خاطئة وجب على المسؤول تصحيح هذه المفاهيم والأخطاء العالقة بذهن الفرد لتفادي عملية تصاديه فيها ، وإن كانت صائبة يجب إخطاره بأن مقترحاته وآرائه جيدة وحظيت بالقبول وسيتم تطبيقها في الوقت المناسب .

فالفرد هنا سيشعر في كلا الحالتين بأن له دور هام وحيوي وأساسي في تحقيق الأهداف وسيعمل جاهداً لتحقيقها .

٠٣ . أن يحسن المسؤول الاستماع الى ما يقوله المرؤوس حتى لو تضمن هذا القول أو الحديث أخباراً غير سارة أو سيئة بالنسبة لأحوال الجهاز .

٠٤ . أن يحاول المسؤول الابتعاد قدر طاقته عن العادات التي من شأنها التأثير في الاتصال ، فلا يحاول دائماً أن يدي براهيه في المشكلة التي أراد الفرد عرضها عليه ، حتى لا يدفع هذا الفرد الى إثارة السلامة وتأييد وجهة نظر المسؤول أياً كانت .

٠٥ . عادة ما يخشى المرؤوسين من أن تقديم مقترحاتهم أو آرائهم أو معلوماتهم الى المسؤولين قد تؤثر على مراكزهم ومواقعهم داخل الجهاز .

فكفالة الامن والطمأنينة والاستقرار للمرؤوسين لما يبذونه من آراء وملاحظات خلال عملية الاتصال مطلوبة من قبل المسؤولين حتى وإن كانت خاطئة ما دام أن ذلك لم ينتج عن عمد أو خطأ جسيم .

## د - الاتصال الأفقي :-

وهو اتصال الرؤساء بعضهم ببعض ، أي أنه اتصال يتم بين أفراد وأشخاص في نفس الرتبة والمستوى الإداري ، ويأخذ هذا الاتصال مجراه بين مستويات الإدارات والمراكز والأقسام داخل الجهاز بهدف إيقانهم على علم بما يجري من أمور ، هذا فضلاً عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال .

ويساهم هذا الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظراً لوضوح الرؤيا أمام الجميع وأخذ كافة وجهات النظر في الحسبان .

إن الأجهزة الشرطية لا يمكنها أن تتسع وتنمو ما لم يكن أفرادها على علم ومعرفة تامة بجهود بعضهم البعض وإنجازاتهم ومشاكلهم ، وافترقا هذا الاتصال الأفقي يؤدي لا محالة إلى مشكلات عديدة مثل تداعل اختصاصات بعض أقسام الجهاز وتشتيت أو تكرار جهود ، هذا إلى جانب افتقاد روح التعاون الشامل المثمر نتيجة انعزال كل جهة عن الأخرى وعدم درايتها بجهود ونشاط الجهات الأخرى . مما يؤدي في نهاية الأمر إلى انخفاض مستوى الأداء وفعاليتة ومعنويات الأفراد .

هذا فمن البديهي أن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يتم في إطار التنظيم الرسمي للجهاز وفي حدود خط السلطة المقرر ، ونعني بذلك أن تحدد رسمياً أبعاد الاتصال الأفقي التي توضح المستوى الإداري الذي له حق الاتصال والمستويات الأخرى المتصل بها والأحوال التي يتم فيها الاتصال ، ومدى سلطة القائم بالاتصال في التصرف في مسائل معينة في ضوء النتائج التي أسفر عنها الاتصال ، وذلك في حدود السلطة المفوضة له من رؤسائه .

٢ - الاتصال الخاص ( غير الرسمي ) : وهذا النوع من الاتصال هو الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية بعيداً عن نطاق العمل الرسمي ، كما يحدث في الاحتفالات الخاصة والمسابقات الرياضية والأندية والرحلات الترفيهية . وهذا النوع من الاتصال هو أقرب الأساليب إلى نفوس الأفراد ، إذ أنه يتم في جو من الود والإلفة ، يزيل الحاجز النفسي بين المرؤوس والرئيس ، ويجعله لا يتردد في الافضاء بما في نفسه ويعتقد أنه لصالح

العمل . وهذا النوع من الاتصال يعطي حصيلة جيدة من المعلومات والتفاهم لكلا الرئيس والمرؤوس ، لأنه يتم في جو ودي هو أقصر الطرق للاتصال .

كما أن هناك أنواعاً من المعلومات الهامة والحقائق ذات الأثر الحيوي بالنسبة للجهاز لا يمكن الوصول إليها أو الوقوف على حقيقتها إلا عن طريق الاتصال غير الرسمي حيث يطمئن المرؤوسين إلى الرئيس ويشعرون بالرابطة الشخصية وبجو الثقة واللفة الذي يجعلهم لا يترددون في الإقضاء أو الإدلاء بكل ما ينطوي في نفوسهم من معلومات وحقائق .

### طرق الاتصال الداخلي في الشرطة :-

تنوعت طرق الاتصال وتعددت أساليبها وقد قسم الاتصال في الشرطة من حيث الطريقة التي يتم بها الاتصال الداخلي في الشرطة إلى ثلاثة طرق وهي :-

- ١ . الاتصال الشفوي .
- ٢ . الاتصال الكتابي .
- ٣ . الاتصال المصور .

### الاتصال الشفوي :-

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الشخص الآخر فقد يكفي بسماع الأصوات كما في المحادثات التلفونية وبمقتضاه يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة وجهاً لوجه . وهذا النوع من الاتصال هو أحد أنواع الاتصال وأقربها إلى النفس . ففي هذا الاتصال يتم تبادل الأفكار والمعلومات والحقائق بأقصر الطرق وأيسرها ، كما أن الصراحة هي أساس هذا النوع من الاتصال . وهذا ما تفتقر إليه طرق الاتصال الأخرى . فمن السهل مثلاً على المرؤوس أن يصرح بالخلل الموجود بالجهاز أو عيوبه أو التوجيه شفويًا لتلافي بعض الممارسات الخاطئة في موضوعات معينة وينقدها ولكنه لا يجرؤ على تحرير ذلك النقد كتابة .

كما أن القادة في بعض الأحيان قد يصرون بمقتضيات السياسة العليا وأسرارها أو ينقلون التوجيهات التي تصدر إليهم من رؤسائهم بشأن أمر معين أو لجهة ما شفويًا حفاظًا على المصلحة العامة التي قد تتطلب الإشارة إلى ذلك كتابة .

فالإتصال المباشر يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة من خلال السماح

بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة البدائل المقترحة للتصرف . وذلك كله يتيح للمسؤولين فرصة ممارسة القيادة الفعالة والثماره .

ففي الاتصال الشفوي يمكن الاعتماد على الاستجابة الشفوية المباشرة وملاحظة تعبيرات وجه المستمع وانفعالاته لكي نحدد ما اذا كنا قد نقلنا المعنى المقصود من عدمه .

ويعتبر الاتصال الشفوي أو الشخصي أكثر فعالية بالنسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل التي يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت كتابة .

وتختلف عملية الاتصال الشفوي وقتاً طويلاً كما أن أبعادها محدودة حيث أن هذا النوع من الاتصال لا يتم الا بعدد محدود من الأفراد .

ومن ناحية أخرى فإنه في ظل الاتصال الشفوي هناك احتمال تحريف مضمون الرسالة الشفوية أو تفسيرها خطأ ، وبصفة خاصة في الأجهزة الشرطية الكبيرة حيث تتعدد مستويات الاشراف والمسؤولية وتتعدد الادارات والاقسام والمراكز البعيدة عن خسر المعلومات والتعليمات ، ومن ثم تزداد احتمالات الخلاف في تفسير الرسالة أو عدم دقة فهمها أو تغيير معاملها نتيجة ضياع بعض التفاصيل عند مرور المعلومات شفويّاً من مستوى اداري الى آخر أو من جهة الى أخرى .

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصال برغم أهميته وفعاليته وجود بعض العقبات التي قد تعترض طريقه ألا وهي احتمال عدم قدرة المتصل به شفويا على الاستماع بذكاء وفهم وبمهارة ، فهذه العقبة قد تؤدي الى سوء فهم المتكلم وأحياناً تسيء اليه .

فالمسؤول الذي يتحدث بالهاتفون ، أو يفحص أوراقاً على مكتبه وفي ذات الوقت يتظاهر بأنه يستمع الى مرؤوسيه ، انما يخلق مشكلات نفسية لدى هذا المرؤوس ويعرقل عملية الاتصال ويفسدها فكان من الأفضل أن يؤجل المقابلة مع هذا المرؤوس لوقت آخر يستطيع فيه الاستماع اليه بتركيز وفهم .

ان الاتصال الحقيقي يتم عندما يدرك المستمع حقيقة قصد المتكلم . وهنا يكون الاستماع مخطئاً بحيث يتجنب المستمع أي محاولات لنقد المتكلم ، أي أن يحاول قدر المستطاع أن يفهم وجهة نظر المتكلم دون أي محاولة لتقييم آرائه أثناء الاستماع اليه .

ومن ثم فتقييم ملاحظات المتكلم لا يجب ان تكون قبل الاستماع اليه وفهم

وبدراسة وتحليل ملاحظاته وقصده الحقيقي .. وعندها فقط يتم تحديد اطار  
الاجابة على ملاحظات المتكلم . فهنا يكون الاتصال قد حقق اغراضه  
وطرق الاتصال الشفوي متعددة منها :-

#### ٠١ الاجتماعات :-

وهي اوضح طرق الاتصال الشفوي ، واعظمها فائدة . وتهدف الى  
الكشف عن المشكلات الادارية ، وكيفية التغلب عليها والتخلص منها . كما  
انها فرصة تتلاقى فيها الآراء وتعم الفائدة . ولكي تتم الفائدة المرجوة من  
هذه الاجتماعات يجب أن تراعى النقاط التالية :-

- (أ) أن يقتصر حضور الاجتماع على الأشخاص الذين يهمهم الامر المطروح  
للبحث والمناقشة .
- (ب) يجب أن يسبق الاجتماع اخطار للمدعوين يتضمن الموضوعات التي  
ستناقش فيه وتسمى بجدول الأعمال . وذلك كي يقوم كل بدراستها  
بدقة متناهية ، حتى يحقق الاجتماع أفضل الثمار .
- (ج) يجب أن يعقد الاجتماع في الوقت المناسب . فمثلاً يجب أن تترك مدة  
كافية بين الاعلان عن الاجتماع ، واليوم المحدد له ، وذلك لكي يتمكن  
المدعوين لحضور ذلك الاجتماع من دراسة الموضوعات المدرجة بجدول  
الأعمال والتي ستثار في ذلك الاجتماع .
- (د) يجب أن يتسم الاجتماع بالصراحة ، وذلك لأن حجب أو حبس  
المعلومات يُفقد هذه الطريقة قيمتها ، وبالتالي فإن الاجتماع يصبح  
عقياً لا فائدة فيه .
- (هـ) يجب أن يكون لدى الرئيس الرغبة الاكيدة والصداقة في الاستماع الى  
آراء رؤوسيه واقتراحاتهم ، حيث أن الرؤوسين اذا ما شعروا بأن  
رئيسهم ليست لديه الرغبة الصادقة للاطلاع على افكارهم ، فانهم قد  
يهاجموا عن الاداء بما لديهم من معلومات .
- (و) لا بد من رصد وتسجيل المناقشات والتوصيات والقرارات التي دارت في  
الاجتماع ونشرها على جميع المشتركين فيه في شكل مذكرة تسمى  
( بمحضر الاجتماعات ) .

#### ٢ - الاقتراحات الشفوية :-

وهي نوع من أنواع الاتصال الشفوي . وهي التي يتقدم بها الرؤوس الى

رئيسه سواء داخل الجهاز الشرطي أو خارجه . وهذه الاقتراحات التي قد يتقدم بها المرؤوسين يجب تشجيعها والاهتمام بها ، ودراستها من جانب الرؤساء والمسؤولين والاستفادة من الصالح منها وتقديره .

### الاتصال الكتابي :-

وهو ما يتم عن طريق الاتصال بالكتابة ، ويمكن القول بأنه الاتصال الروتيني . وهذا الاتصال يكون شائعاً في قيادات أجهزة الشرطة حيث أن ضخامة الجهاز وكبر حجمه وترامي أطرافه وكثرة الأفراد العاملين به ، تحول دون الاتصال الشفوي . وبموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً وكذلك مراجعتها مع الزملاء المتخصصين قبل إرسالها إن أمكن ذلك وفي حدود النظم المتبعة في الجهاز ، وبذا تقل احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها أو الاختلاف على تفسيرها من قبل مستقبلها . هذا فضلاً عن تسجيل مضمون الرسالة في مستند يمكن الرجوع اليه عند الحاجة في أي وقت .

ومن ناحية أخرى فإن وسيلة الاتصال الكتابي تستغرق وقتاً أقل بكثير من وقت الاتصال الشفوي أو الشخصي كذلك يمكن من خلال الوسيلة الكتابية الاتصال بعدد كبير من الأفراد ، على أنه يفضل أن تحتوي الرسالة المكتوبة على الحد الأدنى من الكلمات التي تنقل الفكرة أو الغرض . فالعبارات الزائدة عن الحد تترك مستقبل الرسالة وتشتت أفكاره وتضعف تركيزه . وتناسب طريقة الاتصال المكتوبة المعلومات الروتينية التي يحتاجها الأفراد العاملون ويتوقعونها .

كما أن هذه الطريقة من الاتصالات تؤتي ثمارها وفعاليتها حينما يكون الاتصال من الرئيس الى المرؤوسين ، الا انها قد تكون قليلة الجدوى والفعالية حينما تكون في حالة اتصال المرؤوسين بالرئيس وذلك لأن المرؤوس قد لا يذكر الحقائق أو المعلومات التي يراها تسبب حرجاً لرؤسائه في مسائل معينة كتابية .

لكن يؤخذ على هذه الطريقة ( الاتصال الكتابي ) أنها لا توفر فرصة طرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها ، وأكثر من ذلك فليس هناك ما يضمن قراءة الرسالة من المتصل به ( الشخص الموجهة اليه الرسالة ) . فقد تُفقد الرسالة قبل أن تصل الى الشخص المتصل به . وقد تصله ومع ذلك يهملها ولا يقرأها . كما لا يتيح الاتصال الكتابي للمتصل

( مصدر الرسالة ) أن يتأكد بطريقة مباشرة من أن مستقبل الرسالة ( المتصل به ) قد فهم المعنى المقصود منها .

ويكون الاتصال الكتابي بعدة طرق نذكر منها :-

١ - التقارير : وهي اما تقارير دورية كالاحصائيات الشهرية أو السنوية أو خلافها وهذا النوع من التقارير يلزم أن يرفق به كتاب آخر يوضح تحليل ومفهوم هذه الاحصائيات وأبعادها .

وأما تقرير عن موضوعات معينة تتطلب اتخاذ قرار من القائد العام أو كبار المسؤولين المفوضين من قبله في الجهاز ومن أمثلة ذلك تقارير اعتقالات ذوي المناصب والشأن أو الإفراج عن بعض الأشخاص ، أو تحديد إقامة بعض الأشخاص ومنفهم من السفر أو توقيف بعض الأفراد العاملين في الجهاز عن العمل ... الخ . وهذه التقارير يجب أن تكون مدروسة بعناية فائقة وموضحة عليها رأي الرؤوس بصراحة ، حتى يتسنى للقائد العام أو كبار المسؤولين المفوضين من قبله البت في مثل هذه الأمور بدقة وسرعة .

٢ - الاقتراحات المكتوبة : تعتبر الاقتراحات المكتوبة من أحد طرق الاتصال المكتوب وهي تكون في الغالب الأعم من الرؤوسين إلى الرؤساء ويستوحونها من التطبيق العملي للأوامر والتعليمات الموجهة إليهم . ولذلك يجب على الرؤساء والمسؤولين تقبلها بشكل رحب ، وأن يهتم بدراستها وفحصها وتقدير جهود أصحابها أن كانت بناءة وفي صالح العمل والاشادة بهم ومكافأتهم إذا لزم الأمر سواء كان مادياً أو معنوياً .

٣ - الأوامر والتعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية : تصدر الإشارة إلى أن فعالية المادة المكتوبة تعتمد على مدى اثارتها للانتباه ولذلك نجد أن العديد من الأجهزة الشرطية تقوم بتوزيع نشرات مكتوبة وتوضح فيها التعليمات والأوامر والمعلومات التي يحتاجها الفرد أو جهة عمله وتقوم الجهات المختصة بوضعها في أماكن بارزة أو لوحات ثابتة في تجمعات العمل أو السكن بطريقة ملفتة للانتباه أو يتم تجميعهم في مكان عام وتقرأ عليهم لكي تضمن أكبر قدر من الأفراد قد علم بمحتويات هذه الأوامر أو التعليمات .

ولكي نحصل على الفائدة المرجوة من هذه الطريقة يجب أن نتبع ونراعي ما يلي :-

- أ. أن يكون موضوع الأمر المنشور واضحاً .
- ب. أن يكون موضوع الأمر مشروحاً بطريقة تتناسب مع ثقافة القاريء وتعليمه .
- ج. يجب أن تُحفظ هذه المنشورات ( الأوامر ) والكتب الدورية بطريقة منظمة حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .
- د. أن يقتصر في اصدارها ما أمكن ذلك .
- هـ ( يجب أن تُبَوَّب وتُفهرس وفقاً لمستويات اصدارها وموضوعاتها الفنية لسهولة الاستدلال عليها .
- و. يستحسن جمعها وطبعها في كتيب وأن يُعاد طبعها دورياً بعد تنقيحها .

٤ — الشكاوى : ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء توزيع العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة فقد يتضح من فحصها والتحقق منها وجود غبن أو ظلم على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر مما يتطلب الإسراع الى تصديده واحتوائه . ولذلك يجب على المسؤولين الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها لأن المرؤوس الذي يشعر بالظلم لا نتوقع منه أن يصل انتاجه الى المستوى المطلوب ، والفرد الذي يقوم بتنفيذ أمر أو توجيه غير مقتنع بصحته يتعذر عليه أن يؤديه بالصورة المطلوبة التي أرادها المسؤول .<sup>(١)</sup>

## الاتصال المصور :-

ويتميز هذا النوع من الاتصال بأن طريقة التعبير فيه عن مضمون الاتصال تتم بالصورة أو بوسائل الايضاح البصرية ، ويتم هذا النوع بالطريقة الآتية :-

### ١ - الصور الفوتوغرافية أو الشرائح المصورة :-

فالصورة أو الشرائح المصورة التي تشرح طريقة تهريب المخدرات أو طريقة تفتيش المتهمين تترك أثراً بالغاً في ذهن الفرد من تلك الطرق التي يتم فيها الشرح كتابياً أو شفويّاً بالنسبة لنفس الموضوع .

(١) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق ، ص ٢٤٤ .



## ب - الأفلام السينمائية أو التلفزيونية :-

تساعد الأفلام السينمائية أو التلفزيونية ناطقة كانت أو صامتة في شرح وتوضيح الخطط أو العمليات التي تقوم بها الشرطة ، فقد أثبتت التجارب أن الأفلام السينمائية أو التلفزيونية التي يتم عرضها على الأفراد تحظى بقبول كبير وتتابع بذهن متفتح وتفهم تام من قبلهم أكثر من طرق الاتصال الأخرى

## ٣ - الرسوم الإيضاحية أو الخرائط أو الملصقات :-


تقوم هذه الطرق وغيرها بشرح المفاهيم المكتوبة أو الشفوية وترجمها في شكل رسوم إيضاحية أو خرائط أو ملصقات . وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المفيدة والناجحة والفعالة في مجال التدريب ، كما تعاون في حل المشكلات الشرطية المختلفة . ومثال ذلك الملصقات أو الرسوم الإيضاحية التي تعالج مشكلة المخدرات ، أو خرائط التنظيم التي تحدد الاختصاصات أو تبين أقسام الإدارات والمراكز ... الخ .

## معوقات الاتصال الداخلي في الشرطة :-

ان مرور الرسالة في ذهن مرسلها الى ذهن مستقبلها قد لا يتم بسهولة ويسر كما هو متوقع في كافة الأحوال ، فقد توجد عوائق تعرقل نجاح عملية الاتصال . وبصفة عامة يمكن القول بأنه فيما عدا حالات الضعف الانساني مثل الخطأ أو النسيان أو السهو فإن هناك معوقات للاتصال تبرز منها العقبات الأساسية الآتية :-

## ١ - صعوبات اللغة :-

وتعني عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى المقصود . فالكلمات التي تصاغ بها الأوامر أو التعليمات شفاهة أو كتابية هي التي ترسم صورة التعليمات المراد تنفيذها ، هذه الألفاظ أو الكلمات تختلف مدلولاتها تبعاً لاختلاف الثقافة ودرجات التعليم والادراك لدى الأفراد كما أن هناك مصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى . فقد يستخدم المرسل أو المتحدث بعض المصطلحات المتخصصة التي قد لا يفهمها المرسل إليه ، فالمصطلحات التي يفهمها رجل الطب أو الهندسة قد لا يفهمها الرجل العادي أو رجل القانون على سبيل المثال .

وأن طريقة نطق الألفاظ أو الكلمات قد توحي بمعنى غير مفهومها العادي .  
فالطريقة التي يعبر بها المسؤول على اقتراح أو تقرير يقدمه المرؤوس إليه 

يحمل معنى التقدير ، وفي نفس الوقت قد يحمل معنى التحفظ أو التهكم والاستهزاء ، وهذا الاختلاف توضحه طريقة الالتقاء أو التعبير . ومثال ذلك كان يعلق المسؤول على الاقتراح بالآتي « أأمل أن يحقق اقتراحكم هذا اهدافنا الواقعية التي نسعى اليها » فالعبارة هنا تفهم بمعنى التقدير ، في نفس الوقت الذي تعني التحفظ على الاقتراح وتارة اخرى تفهم بمعنى التهكم والاستهزاء اذا كان الاقتراح غير واقعي أو بعيداً عن الاهداف المنشودة .

وقد تظهر مشكلة اللغة فضلاً عن ذلك في حالة اعتياد المرسل ( المتصل ) على استعمال أساليب انشائية مطاطة أو مطولة ، أو بالعكس في حالة اعتياده أساليب موجزة أو غامضة أو معقدة ، وفي هذه الحالات تقف اللغة حائلاً دون تحقيق الاتصال الجيد أو الفعّال .

ولذا فإن على المسؤول أن يكون دقيقاً في تعبيره وأن يعني ما يقول ولا يقول الا ما يؤمن به فعلاً ، وأن تكون اللغة المستعملة في الاتصال سهلة وميسورة الفهم تناسب عقول المرؤوسين ومدى ثقافتهم ودرجة تعليمهم .

## ٢ - فوارق الرتب العسكرية :-

قد يتعثر الاتصال في الشرطة نتيجة للتسلسل النظامي بين مختلف المستويات القيادية ففي أغلب الاحيان يكون الاتصال بين ذوي الرتب المختلفة مقطوعاً لأن رجال الشرطة يخشون السلطة التي تتمتع بها الرتب التي تعلو رتبهم . ولهذا فإن نظام الاتصال من أعلى الى أسفل ، أي اتصال الرؤساء أو المسؤولين بالمرؤوسين هو النظام السائد ، اما الاتصال من أسفل الى أعلى أي اتصال المرؤوسين بالرؤساء فلا يتم الا عن طريق سلسلة من الاجراءات أو الوساطات تبعث على النفور من هذا الاتصال أو تجنبه .

ولذلك يجب على المسؤولين تشجيع المرؤوسين على الاتصال برؤسائهم وفتح الأبواب أمامهم ، والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم وشكاواهم ومشكلاتهم والعمل على خلق فريق عمل متكامل بكافة أبعاده الجماعية والاجتماعية، وعند تحقيق ذلك تحل عقدة السلطة وفوارق الرتب .

## ٣ - عدم تقدير آراء المرؤوسين :-

عدم اقبال المرؤوسين على الاتصالات أو الاهتمام بما يريد له من رؤوسيه ، الأمر الذي يدعوهم الى احتجاز ما لديهم من معلومات ومن ذلك مما يبيده بعض الرؤساء من نفاذ الصبر أو ضيق الصدر من مناقشات أو

استفسارات مروّسبهم مما يدفعهم الى اتخاذ موقف يتسم بالسلبية .  
ويترتب على هذا أسوأ الآثار بالنسبة للجهاز لافتقاده مصادر المعلومات  
والحقائق التي تضمن استمراره والسيطرة عليه . ولذلك يجب على المسؤولين  
أن يراعوا شعور مروّسبهم وضرورة تقدير آرائهم وأن يكون رفضه لبعضها  
بطريقة لا تخرج كبرياعهم .

#### ٤ - العوائق الطبيعية أو الفنية أو النفسية :-

وهي عوائق متعددة الأنواع مثل حدوث ضوضاء أو تدخل يعوق الاتصال  
أو تفقد الرسالة قبل وصولها الى مستقبلها أو حدوث إجهاد لمستقبل الرسالة  
أو تواجده في ظروف عمل صعبة كارتفاع درجة الحرارة أو الرطوبة في مكان  
العمل أو شدة البرودة أو وجوده في مكان يصعب الوصول اليه مثل الأماكن  
النائية أو الجبلية المرتفعة أو الصحراوية أو وجوده وسط المدينة في مكان  
يصعب التوقف فيه لعدم وجود مواقف كافية ... الخ ، كل هذه عوائق تزيد  
من احتمال عدم نقل الرسالة بدقة أو سوء فهم لمضمونها .

فان عدم وجود عادات جيدة للاستماع الفعال يكون بمثابة عائق فني  
بالنسبة لمستقبل الرسالة ، فقد يركز المستمع على مجرد انتظار دوره للتحدث  
ويشغل ذهنه بتحضير الرد على المتكلم ، أو يبحث في ذهنه عن معلومات تتفق  
مع ما يريد أن يسمعه ، أو غير ذلك من عوائق تزيد من احتمال عدم فهم  
مضمون الرسالة .

كذلك فان تعدد المستويات الادارية والقيادية بالجهاز يمثل في حد ذاته  
عائقاً للاتصال حيث قد يعتمد كل مستوى اداري أو قيادي الى بتر جزء من  
الرسالة أو تحريفها أو وضع بصماته عليها بأي صورة من الصور .

اما العوائق النفسية فتتجسد في أن بعض الأفراد يميلون بفطرتهم الى  
احتجاز أو تجميد المعلومات التي لديهم دون أي سبب يُذكر ، ويستوي في  
هذا الوضع لجميع المسؤولين والأفراد الأمر الذي يؤثر في عملية الاتصالات  
ويبعدنا عن أهدافها .

كما ان سوء الحالة النفسية للمستقبل قد يؤثر على عملية الاتصال ، فاذا  
كان المستقبل ( المتصل به ) يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فانه  
يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما اذا كان يشعر بالخوف أو الضيق  
أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية .

فالمستقبل ( المتصل به ) قد يفسر مضمون الرسالة بطريقة يقلب عليها التناول أو يقلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية ، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال .

ومثال ذلك إذا أمر المسؤول أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً ، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت حالته النفسية عالية بأن التقرير له صفة الاستعجال ، وقد يفسره إذا كانت حالته النفسية سيئة بأن المسؤول يستهزئ به ويتعالى عليه ، أو أنه ( أي المسؤول ) يعلم بأهماله أو بطله في العمل ويريد توبيخه أو إختباره .

ومثال ذلك أيضاً إذا كان المرؤوس يثق بزملائه ممن يعملون معه ويؤمن بسرعة العمل ، فإن عملية الاتصال تتم في وضوح وانسياب وبسرعة فائقة ، أما إذا كان المرؤوس يتشكك دائماً في تصرفات ممن يعملون معه وغير واثق فيهم فإنه يحرص دائماً على إثبات اتصالاته ، ويصر دائماً على إثبات الحصول على توقيعاتهم دون مبالاة بمصلحة العمل .

ولذلك يجب على المسؤولين أن يعملوا على كسب ثقة مرؤوسهم إن كانوا من هذه النوعيات بالاتجاه الى الوسائل النفسية وكسر الحواجز التي من شأنها أن تزيل هذه العوائق وتضمن تدفق المعلومات والحقائق الذي تغذي الجهاز بالصورة المطلوبة .

#### **٥ - عدم التعقل والنضج في اختيار المعلومات التي ترسل أو تمرر :-**

ويعزى هذا الى ضعف النفوس لدى بعض الافراد وذلك بحجة أن هذا الوضع يدعم من مركز مصدر الرسالة الذي قد يشعر بأهميته باعتباره الشخص الوحيد في المجموعة الذي يعرف كل شيء عن الموقف القائم والذي يتم الاتصال بشأته .

وتحدث هذه الظاهرة كذلك عندما توجد حالة من الصراع وسوء العلاقات بين الافراد في بعض الادارات أو الأقسام أو المراكز في الجهاز ، وهنا تستخدم المعلومات كسلاح للصراع عن طريق حجب هذه المعلومات عن ادارة أو قسم معين أو تعقيد مضمونها أو تحريفها وفقاً لما تعلية مصلحة أي من الطرفين المتنازعين .

#### **٦ - عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة نقل الرسالة :-**

ويحدث ذلك في حالة عدم استخدام المتصل لوسائل اتصال تتفق والظروف

المحيطة ولا تراعي عوامل واعتبارات الموقف القائم ، ويُعد هذا عائق جوهري للاتصال .

#### ٧ - المبالغة في عملية الاتصال أو الاقلال منها -

مما لا شك فيه أن الاتصالات تُعد عاملاً جوهرياً وحيوياً وهاماً في الأجهزة الشرطية قاطبة وأمرأ لازماً لاستمرار الحياة في جميع اطرافها ، الا ان الافراط فيها أو الاقلال منها يؤدي عادة الى عدم فعاليتها بل الى فشلها ، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة الى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل ، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت . فقد يعمد بعض المسؤولين الى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في ابراز مكانته أو ارضاء غروره ، ولا شك أن الاغراق في عملية الاتصال قد تؤدي الى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكترائهم بموضوع الاتصال حتى لو كان هاماً أحياناً .

ومن ناحية أخرى يؤدي الاقلال والندرة في الاتصالات الى حجب كثير من المعلومات عن المسؤولين والقادة رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من اثر فعال وجوهري للجهاز .

ولذلك يجب على المسؤولين والقادة مراعاة عدم المبالغة في عملية الاتصال أو الاقلال منها واتباع سياسة عدم التفريط أو الافراط في هذه العملية الحيوية .

#### خلاصة :-

تعتبر كافة العوامل المشار اليها اعلاه من العوائق التي تعقد عملية الاتصال وتعطله ، على انه لضمان سلامة نظام الاتصال يجب أن يتضمن وسيلة لارتداد المعلومات أي للتغذية العكسية يمكن بواسطتها لمصدر الرسالة ( المتصل ) أن يراجع ويتأكد من فهم الرسالة من جانب مستقبلها ( المتصل به ) كذلك فانه ( أي المتصل ) يستفيد من ارتداد المعلومات في التغلب على عوائق الاتصال ويؤدي الى اكتمال حلقة الاتصال .

فهو يتيح الفرصة لوجود نظام للاتصال ذي اتجاهين لتدفق المعلومات فهناك معلومات يصدرها مرسل الرسالة ومعلومات أخرى تمثل رد فعل مستقبلها واستفساراته بشأنها وما يكون هناك من مشكلات تركز الجهود لحلها .

## عوامل نجاح الاتصال الداخلي في الشرطة :-

- ٠١ يتوقف عوامل نجاح الاتصال الداخلي في الآتي :-
  - ١ ان نظام الاتصال الفعال لن يتحقق الا اذا قررت القيادة أنه سيكون كذلك .
  - ٢ قيام أجهزة الشرطة على أساس من التنظيم الجيد والفعال ، الذي يحظى باحترام والتزام الجميع .
  - ٣ توفير قنوات واضحة لنقل المعلومات الى كافة الافراد ، وعلى مختلف المستويات .
  - ٤ التأكد من تلقي الرؤوس للرسالة موضوع الاتصال ، وانه استوعبها وتحرك لتنفيذها على الوجه المطلوب .
  - ٥ تهيئة الوسيلة المناسبة لاتصال الرؤوس بالقيادات العليا في الشرطة ( سياسة الباب المفتوح ) ، وذلك للتخلص من عوامل التوتر والضغط العاطفي والذهني ، التي تسود القاعدة وغيرها من المستويات القيادية الأخرى .
  - ٦ يجب أن يضرب القادة والمسؤولين المثل بأنفسهم في الاهتمام بنظام الاتصال ويتوقعوا من الآخرين أن يتبعوهم وأن يراجعوا تطبيق هذا النظام من وقت لآخر ويتأكدوا من عدم وجود أية اختناقات تعرقل التنفيذ السليم لنظام الاتصال .
  - ٧ ان الاتصال السليم يعتمد على كون المتصل مدركاً لحقيقة ما يريد أن ينقله للغير ، فاذا لم يكن هناك إلمام تام من جانب المتصل بمضمونها وأبعادها والهدف المراد تحقيقه منها ، فلا يكون هناك اتصال بالمعنى الصحيح أو المطلوب .
  - ٨ ان وضوح الفكرة والتنظيم الفعال للأفكار لا يضمننا وحدهما تحقيق الاتصال الفعال ، وانما يكمل ذلك بمعرفة المتصل لطبيعة وأهمية العبارات والمعاني والألفاظ التي سيستخدمها في رسالته وتقديره لمركز وظروف مستقبلها ، وبعبارة أخرى تقديره للمستوى الوظيفي للمتصل به ومستواه الثقافي وخبرته وخلفيته . هذا الى جانب الظروف المحيطة بالموقف . وفي ضوء ذلك يختار المتصل أنسب وسائل التعبير عن المضمون الذي يرغب نقله ، أي أنسب وسيلة للاتصال .
  - ٩ ايمان طرفي الاتصال بجدوى الاتصالات وأهميتها وحيويتها بالنسبة لجهاز الشرطة .

١٠. ايمان القيادات والمسؤولين بجدوى العلاقات الانسانية ، ومراعاة الاعتبارات والعوامل النفسية للمرؤوسين .

## الاتصال الخارجي في الشرطة

### تفويذه :-

لقد سبق وان اشرنا الى أن الاتصال في الشرطة ينقسم الى قسمين ، اتصال داخلي واتصال خارجي . وقد قمنا بمعالجة وبحث موضوع الاتصال الداخلي في الشرطة ، وسنقوم هنا في هذا الفصل باعطاء فكرة موجزة ومختصرة عن الاتصال الخارجي في الشرطة حتى تكتمل لنا دائرة البحث في موضوع الاتصالات بالشرطة دون التركيز عليها .

وذلك لأن مسألة الاتصال الخارجي في الشرطة ما هي الا مسألة العلاقات العامة في الشرطة او بالأحرى موضوعها . ولذا فان تناولنا لهذا الجانب لا يتناول بحث موضوع العلاقات العامة في الشرطة ككل وان كانت للعلاقات العامة أهميتها البالغة والحيوية . وواجباتها المحددة داخل جهاز الشرطة نفسه ، والتي لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها .

فالعلاقات العامة في الشرطة علم قائم بذاته له أبحاثه ومؤلفاته ومذكراته المتخصصة . ولهذا سنترك هذا الجانب لكي تتم معالجته في الاطار العام لهذه المادة بصورة أكثر تركيزاً وتفصيلاً وشمولاً .

### مقدمة :-

وكما هو معروف أن رجل الشرطة انسان والانسان بطبعه كائن اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده أو منعزلاً عن الآخرين . وهو في حياته وعمله يتصل بالآخرين ويتعامل معهم وهو في اتصاله وتعامله هذا إما أن يكون ناجحاً محبوباً أو فاشلاً مكروهاً .

فرجل الشرطة المثالي ان جاز لنا التعبير هو الذي يستطيع بمعاملته وتعامله وتعاونه وسلوكه وتفانيه في أداء واجبات وظيفته ، أن يكسب ثقة أفراد الجمهور واحترامهم ويفهمون طبيعة عمله ويكتون له المحبة والتقدير . لا عن خوف أو رهبة ولكن عن تقدير نابع من ذاتهم واحترامهم .

فرجل الشرطة اذا ما حقق ذلك ، فانه سيجد كل تعاون ومساندة من قبل أفراد الجمهور الامر الذي سيمكنه من أداء واجبه وتحقيق أهداف رسالته

على الوجه المطلوب . وعند ذلك فقط نستطيع أن نؤكد بأن الاتصال الخارجي للشرطة قد تم على النحو المنشود .

### مفهوم الاتصال الخارجي في الشرطة :-

يقصد بالاتصال الخارجي لجهاز الشرطة عملية اتصاله بغيره من الأجهزة والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية . أو اتصاله بالمواطنين وأفراد الجمهور .

فهي أداة لتحقيق الثقة والتفاهم بين المجتمع وجهاز الشرطة الذي يعمل لخدمة هذا المجتمع في مختلف مجالات العمل الشرطي .

فمن هذا المفهوم يبرز دور العلاقات العامة في الشرطة وذلك لخروج عملية الاتصال من دائرتها المغلقة داخل الجهاز الى خارجه .

### تعريف العلاقات العامة في الشرطة :-

تعرف العلاقات العامة عموماً بأنها « فن الالتقاء مع الناس بغية خلق جو من التفاهم » ويعرفها خبير العلاقات العامة « ميلتون » بأنها « الأداء الصادق والاعلام عنه » .

وتعرف العلاقات العامة في الشرطة وفقاً لتعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها « الجهة المقصودة ، والمخططة والمستمرة لتحقيق التفاهم المتبادل والابقاء عليه بين الشرطة والمجتمع » .

الا اننا نفضل الذي يشير على أنها « أداة لتحقيق الثقة والتفاهم بين المجتمع والشرطة » .

### اهمية الاتصال الخارجي في مجال الشرطة :-

يرى المهتمين بعلوم الشرطة أن نجاح أي جهاز شرطي في العالم مهما بلغت مكانته وحسن تنظيمه وانضباطه وتجهيزه فإن الحكم عليه مرهون بما يراه الجمهور ويتمسه من حُسن أدائه تجاهه وبالتالي رهن بطبيعة الصلة القائمة بين الشرطة والمجتمع . وتتمثل هذه الصلة في تصرفات وأفعال رجال الشرطة وكيفية اتصالهم بالجمهور .

فواقع الأمر أن أفراد الجمهور أو المواطنين يحكمون على جهاز الشرطة من خلال تصرفات أفراد هذا الجهاز ويتأثر حكمهم هذا بالتجارب الشخصية التي مرت بكل منهم . فإذا كانت التجربة حسنة مع رجال الشرطة أصبح



المواطن داعية وعاملاً مساعداً لرجال الشرطة ، وإذا أسىء اليه انعكس الأمر على الجهاز برمته وبالتالي تنقطع صلة الاتصال بين الشرطة والجمهور مما يؤدي الى اعساقه الجهاز في تأدية رسالته . فعمل رجل الشرطة يحتاج الى معاونة المواطنين الصادقة له . ولن يستطيع جهاز الشرطة أن يضطلع بأعبائه من حماية الأرواح والأموال والأعراض ، ما لم يتعاون معه الأفراد وما لم يكن أفراد الجمهور على علم بما يقوم به الجهاز من أعمال ، وما يبذله في سبيل تنفيذها من جهود . وما لم يكن هذا الجمهور راضياً عن الطريقة التي تؤدي بها هذه الجهود ، عالماً بالظروف والحقائق التي أملت بها طبيعة عمله ، امتنع عن تقديم هذا التعاون وأصبح مجرد عثرة في طريق عمل الجهاز .

فبدون معاونة أفراد الجمهور يصبح القبض على مجرم أمراً صعباً أن لم يكن مستحيلاً ، وإدانة الخارجين على القانون أملاً ضائعاً أن لم يكن حلاً .

وينتج عن ذلك نتائج غير مرضية وهي أن يصبح جهاز الشرطة عاجزاً عن حمل أمانته ورسالته وموضعاً للسخرية والاستهزاء والنقد واللوم .

أما إذا أحيط أفراد الجمهور علماً بالقوانين واللوائح وأجراءات الشرطة والتفسيرات الخاصة بها والغرض منها ، ووضحت له مصلحته في وجودها واقتنع بضرورتها ، فإنه يقبل على التعاون مع رجال الشرطة ويقدم لهم المساعدات والمعلومات التي تسهل عليهم أعمالهم . ويمتنع عن ارتكاب المخالفات والمضايقات الأمر الذي يرفع عن كاهل رجال الشرطة الكثير من العبء ويوفر لهم الوقت والجهد .

ثم إن رجال الشرطة ينتشرون في كل مكان داخل حدود الدولة وعلى اتصال يومي بجميع أفراد الجمهور ، وكل منهم في حقيقته يمثل جهاز الشرطة ويعتبرون بمثابة عنوان له يراه الجمهور في كل مكان وزمان .

فرجل الشرطة في الليل يسهر على أمن المواطنين وأموالهم وأعراضهم وأرواحهم ، وفي الشارع ينظم حركة المرور ، وفي المنزل يليب استغاثة أحد المواطنين أو يقبض على الخارج عن القانون ، وفي الحفلات والاحتفالات يحفظ النظام العام والآداب العامة ، وفي الموانئ البحرية والجوية يستقبل السائحين والمسافرين ويودعهم ويحارب المنحرفين مثل مستوردي المخدرات ومصدريها وفي النهار يمر في الأسواق لمحاربة معتادي النصب والاحتيال واللصوص ... وهم الذين يحمون ثروات الدولة ومنشأتها الهامة والحيوية ويحافظون على أمن البلاد واستقرارها .

ومن هنا تتضح أهمية دور رجل الشرطة في العلاقات العامة ، فهو يحكم اتصاله المباشر يمكنه أن يزرع في نفوس أفراد الاحترام والتقدير والثقة وحسن النوايا فيُسهم بذلك في الدور الأساسي في عملية العلاقات العامة وبالتالي يحقق الغاية المرجوة من عملية الاتصال برمتها .

### الخلاصة :-

ان الاتصالات في مجملها وبكافة أنماطها عملية معقدة تعقيد السلوك البشري وتحتاج الى قدرات ومهارات بشرية يمكن صقلها عن طريق التدريب والممارسة والصبر .

## **الفصل السادس**

### **السيطرة**



## السيطرة

### مقدمة :-

في دراسائنا السابقة وفي موضوع التنظيم بالذات تحدثنا عن كيفية توزيع وتفويض السلطات والاختصاصات على المستويات القيادية المختلفة ( مدراء الادارات وضباط المراكز ) وذلك وفقاً لنوع العمل وطبيعة الزمان والمكان ، الا انه لا يصح إطلاق هذه السلطة بغير تنظيم أو ضبط أو توجيه حتى لا تنشأ عن ذلك أضرار قد تكون بالغة الخطورة بالنسبة للجهاز الشرطي يصعب احتوائها فيما بعد ، لذلك يجب أن يفرض نوع من السيطرة لمحاسبة كل من يتصدى لممارسة السلطة وتحديد مسؤوليته عن نتائج ما يؤديه من أعمال وممارسات في هذا الجانب .

ويرى بعض فقهاء علم الإدارة أن السيطرة ( هي الاشراف على تنفيذ كل شيء تبعاً للخطة التي رُسمت والتنظيم الذي أعد والأوامر التي صدرت ) .

وعليه فإن ذلك يؤكد ان وجد نظام متكامل للسيطرة على جميع أوجه النشاط الشرطي والاداري في الجهاز يسمح للقادة من جميع المستويات أن يفرضوا بعض سلطاتهم ومسؤولياتهم لمروسيهم عن اطمئنان ، وبذلك يستطيع القادة أن يتفرغوا لمباشرة الأعمال القيادية والادارية الهامة بادارتهم ومراكزهم دون أن يقحموا أنفسهم في التفاصيل الدقيقة أو الثانوية ، وأن يعهدوا بالأداء الفعلي للأعمال الى مساعديهم ومعاونيهم مع التأكد الدائم من دقة الأداء وفعاليتة وحُسن التنفيذ والنتائج .

وبذلك تصبح السيطرة بمثابة صمام الأمان بالنسبة للسلطات الممنوحة في مجال التنظيم الاداري للجهاز .

### تعريف السيطرة :-

[ السيطرة هي فن التحكم في الجهاز الاداري تحكماً يقوده الى تحقيق الهدف المنشود وذلك بسبب القيادة الحكيمة ] <sup>(١)</sup>

فالسيطرة بهذا المفهوم لا تكون الا من القائد أو الرئيس ، وإذا تصورنا كيفية قيادة السائق لسيارته واستعمال عجلة القيادة والفرامل وكيفية تحكم قائد الطائرة بطائرتة أثناء تحليقها في الجو عن طريق دقة القيادة واستخدام الأجهزة الالكترونية المتطورة امكنا أن نقرر أن وسيلة القائد أو الرئيس في

(١) راجع للواء السباعي - المرجع السابق - ص ٢٥٥ .

السيطرة على جهازه الشرطي أو الإداري تكون في الرقابة والتفتيش ،  
والجزاء ، والمكافأة ، ومن الواضح أن نجاح القائد أو الرئيس في سيطرته على  
جهازه أو عمليته وتحقيق أهدافه لا يعتمد على هذه الوسائل وحدها بقدر ما  
يرتبط بمدى خبرته وكفايته الشخصية الى جانب مهارته ومقدرته في استعمال  
هذه الوسائل .

### قاعدة السيطرة :-

تقوم نظرية السيطرة في رأي فقهاء علم الإدارة على القاعدة الآتية : ( على  
كل من يصدر أمراً أن يتأكد من أنه قد نُفذ كما ينبغي ) .

وإهمال أو إغفال تطبيق هذه القاعدة في مجال العمل الشرطي يؤدي الى  
فقدان التحكم في سير العمل بالجهاز والعجز عن تحقيق الأهداف .

وكما يذكر أحد المهتمين بعلوم الشرطة أن الأفراد إذا عرفوا أنهم سوف  
يُتركون أحراراً في تنفيذ الأوامر الصادرة اليهم وأن الرئيس الأمر لن يراجع  
أعمالهم للتأكد من تنفيذها ، فلا شك في أنهم سوف يركنون الى التراخي  
والإهمال في تنفيذ واجباتهم فتصدر بذلك الأوامر ولا تُنفذ . وتكون النتيجة  
الضمنية لذلك فساد الإدارة وعجز جهاز الشرطة تماماً عن تحقيق  
أهدافه <sup>(١)</sup> .

ولما كانت كل مسؤولية تقتزن بما يعادلها من سلطة فيجب محاسبة  
المرؤوسين على طريقة ممارستهم لكل سلطة تمنح لهم للتأكد من حُسن  
استخدامهم لها وذلك بعد التأكد من تنفيذهم للأوامر الصادرة اليهم تنفيذاً  
صحيحاً ومن أجل ذلك نشأت قاعدة السيطرة .

ولتوضيح هذا المفهوم لنتصور أن ضابط مركز تقع عليه مسؤولية حفظ  
الأمن العام والنظام بمنطقة اختصاصه وقد مُنح من السلطات  
والاختصاصات بالقدر الذي يعينه على تحمل هذه المسؤولية . مثل تتبع  
الدوريات والتأكد من تركزها في أماكن اختصاصها والاطلاع على التقارير  
ومراجعة كشف الموقوفين والمقبوض عليهم ومحاضر الضبط والتفتيش على  
جميع الأفراد ومراقبة جهود رجال البحث الجنائي والتحريات ، لم يقم بهذه  
الآعباء والمسؤوليات .. تُرى ما هي الحالة التي ستصل إليها حالة الأمن  
بمركزه ؟؟ .. بالتأكيد ستعم الفوضى وتكثر الحوادث والجرائم وربما يزج

(١) ومنهم اللواء السباعي - المرجع السابق ، ص ٢٥٧ .

ببعض المواطنين الأبرياء داخل السجون أو تتم مضايقتهم من قبل رجال الشرطة دون وجه حق وينتج كل ذلك لعدم تأكده بنفسه من أن أوامره التي أصدرها قد نفذت تماماً كما يجب ، وحققت الهدف والأغراض التي أرادها منها .

فضمناً لسيطرته الكاملة على مركزه يجب عليه أن يحاسب معاونيه ومروسيه على طريقة ممارستهم لهذه السلطات وأن يراقب تنفيذهم للأوامر التي أصدرها ، فعليه أن يتأكد من قيامهم بالدوريات التي يكلفهم بها في مواعيدها ، وأنهم أمضوا فيها المدة المحددة لها ، وقاموا فعلاً بالمرور على جميع مناطق الاختصاص للتأكد بأن كل شيء على ما يرام وأن الأمن مستتب في هذه المناطق ، وأن يطلع على تقارير هذه الدوريات ، وعليه كذلك أن يراجع محاضر الضبط وأن يراقب جهود رجال المباحث في ضبط الحوادث والمحكوم عليهم ... الخ من العمليات التي تجري في المستوى التنفيذي للأعمال .

### على من تقع مسئولية السيطرة :-

إن السيطرة هي العامل الرئيسي في تحقيق نجاح أهداف الشرطة والقائد الأعلى للجهاز هو المسؤول عن تحقيق هذه الأهداف ولكنه بطبيعة الحال لا يمارس كل السلطات بمفرده ولكنه يفوضها لمساعديه وأعوانه في الجهاز وهؤلاء بالتالي يفوضون اختصاصاتهم والسلطات الممنوحة لهم لمساعديههم وبذلك تمتد السيطرة من القائد العام الى ضابط الصف مسؤول الدورية أو مسؤول الموقع الذي يفرض عليه واجبه التأكد من حسن أداء أفرادهِ وانتظامهم في واجباتهم المكلفين بها من قبل مسؤوليههم<sup>(١)</sup> .

ولذا فإن كل مسؤول مهما صغرت درجته أوقلت أهمية العملية التي يقوم بها ، عليه أن يتأكد من سيطرته الكاملة على معاونيه ومروسيه مهما قل عددهم ، وعلى المواقف التي تمر بها العمليات المختلفة التي يمارسها .

### وسائل السيطرة :-

يقصد بوسائل السيطرة تلك الطرق التي تساعد القادة أو المسؤولين على التحكم في الأجهزة الشرطية التي يرأسونها على نحو يمكنهم ويطمئنهم على فعالية الأداء وحسن سير العمل في الحدود التي حددتها المستويات المقررة ، وتحقيقه النتائج المحددة .

(١) راجع العملية الإدارية في الشرطة ، إعداد اللواء نظمي أحمد نديم . والمعيد عبد الحميد الوكيل .  
والمعيد أحمد طلعت سعيد ، والمعيد كمال عبده ، والمقدم ناجي شكري

وتتطلب السيطرة من القائد العام وضع نظام محكم يكفل له التعرف بكل عمق ودقة على كل ما يجري من أعمال بالادارات والمراكز الخاضعة لرئاسته وسيطرته .

وكما لاحظنا سابقاً أن السيطرة تكون أمراً سهلاً في الادارات أو المراكز الصغرى حيث يخضع الأفراد للإشراف الشخصي للقائد فيستطيع أن يراقب ويتابع أعمالهم ويفرض عليهم سيطرته الكاملة . أما الادارات أو المراكز الكبرى ( التي تتفرع عنها مخافر مثلاً ) التي يتسع حجمها وتتداخل فيها المصالح والأعمال وتتشعب ، ويبعد فيها الأفراد عن الرقابة المباشرة للقائد المسؤول فإن السيطرة فيها قد تكون على جانب كبير من الصعوبة والتعقيد . وذلك لأن وقت القائد أو المسؤول قد لا يتسع لأن يتولى بنفسه جميع الأعمال الادارية والتنفيذية بإدارته لذا يعتمد الى تفويض بعض سلطاته واختصاصاته لمساعديه مع تحميلهم مسؤولية اداء ما يكلفهم به من أعمال . ولذلك يجب عليه أن يدقق في اختيارهم وأن يضع كل منهم في المكان الذي يلائمه حتى يطمئن الى جدارتهم للقيام بأعباء ما يخولهم من الاختصاصات والسلطات الى حسن كفائتهم في تصريف الأمور وحتى لا تسبب له أخطاءهم حرجاً لانه في النهاية مسؤول عن نتائجهم أي كانت . كما يجب عليه أن يتابع ويراقب العمل بالاقسام والفروع الخاضعة لرئاسته وأن يداوم التفتيش على أعمالها وأن يكافئ المجدين والمنضبطين من الأفراد ويعاقب المقصرين والمتخاذلين منهم وذلك من أجل السيطرة على الجهاز .

ويرى جون كيني في كتابه تخطيط ادارة الشرطة أن السيطرة في الجهاز الشرطي يكون بعدة وسائل أهمها :-

- ١ - السيطرة على التنظيم .
- ٢ - تفويض السلطة .
- ٣ - المسؤولية .
- ٤ - التقارير والمراجعة الداخلية .
- ٥ - الاستخدام الصحيح للطاقة البشرية .

أما اللواء السباعي فيرى أن وسائل السيطرة في جهاز الشرطة تنحصر في الآتي :-

- ١ - تفويض السلطة .
- ٢ - وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .



٣ - الرقابة .

٤ - الجزاء والمكافأة .

ونحن نرى أن وسائل السيطرة تنحصر في ثلاثة وسائل فقط هي :-

١ = الرقابة .

٢ = التفتيش .

٣ = الجزاء والمكافأة .

ونكون بذلك قد استثنينا تفويض السلطة ، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب . باعتبار أن هذين الوسيلتين من الوسائل أو العناصر الجوهرية لعملية التنظيم في الجهاز الشرطي .

فالسيطرة في رأيي بدون تنظيم محكم للجهاز الإداري في الشرطة من الأساس تعتبر عديمة الجدوى أو الفائدة إن لم تكن عديمة الأثر . فالسيطرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنوعية التنظيم القائم في الجهاز وفعاليته .

### نقاط الاتفاق والاختلاف بين الرقابة والتفتيش :-

#### ١ - الرقابة :-

هي الطريقة الفعالة في متابعة الجهود المبذولة لتنفيذ الأوامر والتعليمات المرسومة لتحقيق الأهداف المعنية .

٢ - التفتيش :- هو الاستعراض الدقيق المدعوم بالفحص المباشر للخطط الموضوعة والتعليمات والأوامر التي صدرت .

ومن هذين المعنيين للرقابة والتفتيش ، يتضح لنا أن هناك اتفاق في الهدف الذي يرمي اليه كليهما . إلا أنهما يختلفان في الآتي :-

### أولاً : من حيث الأسلوب :-

#### ١ - الرقابة :-

تعتمد في كثير من الأحوال على المعلومات التي يثبتها الرؤوسين في التقارير الإحصائية اليومية والأسبوعية أو الشهرية التي يرفعونها الى رؤسائهم .

#### ٢ - التفتيش :-

يعتمد على المعلومات التي يحصل عليها الرؤساء أنفسهم أو القائمون على عملية التفتيش نتيجة لفحصهم على أعمال مرؤوسيهم .

## ثانياً : من حيث الدقة :-

- ٠١ أسلوب الرقابة لا تتوفر فيه الدقة المطلوبة ، لاعتماده على التقارير الواردة من جهات الاختصاص .
- ٠٢ أسلوب التفتيش تتوفر فيه الدقة والحياد أكثر من أسلوب الرقابة ، لاعتماده على الواقع الملموس .

## ثالثاً : من حيث التكلفة :-

- ٠١ الرقابة أقل تكلفة من التفتيش ، حيث انها لا تتطلب الانتقال الى مواقع العمل المراد مراقبتها ، ويمكن أن يقوم بها المسؤولين وهم داخل مكاتبهم .
- ٠٢ التفتيش أكثر تكلفة من الرقابة فهو يتطلب الانتقال الى اماكن العمل التي تكون موضعاً للتفتيش فضلاً عن اجراء بعض الاصلاحات او التعديلات غير الضرورية من قبل بعض المسؤولين لتجنب الانتقادات التي قد تصدر من الرؤساء القائمين بعملية التفتيش .

## الرقابة في ادارة الشرطة

### تعريف الرقابة :-

لقد سبق وأن عرفنا الرقابة في أنها ( الطريقة الفعالة في متابعة الجهود المبذولة لتنفيذ الاوامر والتعليمات المرسومة لتحقيق الاهداف المرجوة .

وعُرفت من قبل أحد المختصين بالآتي : ( الرقابة تقوم على التحقيق مما اذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة ، أما موضوعها فهو تبين نواحي الضعف او الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها » .<sup>(١)</sup>

ويعرفها البعض بأنها ( عملية الكشف عن الانحرافات ايأ كان موقعها ، سواء في ذلك الانحرافات عما يجب انجازه او الانحرافات عن الاجراءات ، والعمل على مواجهتها بالأسلوب اللائق ، حتى تُصحح ، وحتى تظهر مرة أخرى في المستقبل » .<sup>(٢)</sup>

(١) الأستاذ فيول ، راجع مؤلف الدكتور ابراهيم شيبا - المرجع السابق - ص ٤١٦ .

(٢) راجع مؤلف الدكتور عبد الفتاح حسن ، الادارة العامة صفحة ٢٧٥ والمشار اليه في مؤلف الدكتور شيبا السابق .

والرقابة هي وسيلة من وسائل الإدارة وهي السبيل الى معرفة مدى تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة الموضوعة .

فالرقابة بجانب اعتبارها وظيفة مراجعة ، بمعنى التحقق من أن كل الأهداف قد تحقق تنفيذها وفقاً للمبادئ والتعليمات والسياسات المتفق عليها ، فإنها تعتبر أيضاً وظيفة تعمل على اظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء والانحرافات الموجودة بالجهاز حتى يمكن إصلاحها والعمل على تجنبها ومنع تكرارها .

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع مستويات الإدارة ، فهي ليست مقصورة على القادة فقط وإنما تمتد الى مستويات الإدارة المتوسطة والصغرى وأن كانت تختلف من موقع الى آخر تبعاً لاختلاف السلطات المخولة للمسؤولين في جميع مستويات التنظيم للجهاز .

ويرى الباحثين أن أهمية الرقابة تبرز في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط . فهي وسيلة القادة في التأكد من أن الأهداف قد تحققت ، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق المرسوم ، وهي أيضاً تكشف للقادة عن العوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطط ، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلياً والاختيار بأحد الخطط البديلة .

وعلى ذلك فالرقابة لا تقوم الا اذا وجدت أهداف وخطط ( والرقابة لها صلة بالتنظيم ، فهي التي تكشف للقادة عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لأجهزته الشرطية . وفي مجال التفويض لا يستطيع القادة أو المسؤولون أن يفوضوا واجباتهم أو اختصاصاتهم الا اذا توافرت لديهم وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولاً عن انجاز المفوض اليه للواجبات والمهام المفوضة . هذا فضلاً عن أن الرقابة تتيح فرصة تقييم المسؤولين في جميع المستويات للتأكد من كفاءتهم .

واللرقابة أيضاً صلة بعملية اصدار الأوامر وبعمليات التنسيق والاتصال ، إذ يستطيع القائد أو المسؤول عن طريق الرقابة التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فاعليتها ومدى قبولها من جانب أفراد الجهاز ، وهي تمكن القائد أو المسؤول في النهاية من معرفة أوجه القصور أو العجز في التنسيق والخلل الذي يسود عملية الاتصال في الجهاز الشرطي فيعمل على تصحيحها وإعادة ترتيبها .

وقد عبّر الأستاذ مارشال ديموك عن أهمية الرقابة قائلاً ( انه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من أن الاهداف تسير نحو التحقيق ، وأن التنظيم صالح ، وأن الافراد تتوافر لديهم المهارة ، والنتائج المالية مرضية ، والقيادة فعالة ، والتنسيق يعمل على رفع الازدواج ) .

### أسس الرقابة :-

- تقوم عملية الرقابة على ثلاثة أسس هي :-
- ١ - جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمليات الادارية والتأكد من دقتها وكفاءتها .
  - ٢ - وضع مقاييس ثابتة لمستويات أداء الأعمال وهي الجهود التي يجب على كل فرد أن يحققها خلال فترة معينة .
  - ٣ - تحليل الحقائق والمعلومات التي تم الحصول عليها ومقارنتها بالمستويات المقررة .

### أغراض الرقابة :-

- تجمل أغراض الرقابة كوسيلة من وسائل السيطرة في ادارة الشرطة بالآتي :-
- ١ - التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المالية .
  - ٢ - التثبت من حسن سير الأعمال طبقاً للخطة الموضوعة للسياسة العامة للجهاز .
  - ٣ - التأكد من تقديم الخدمات للجميع وبأيسر الاجراءات .
  - ٤ - التوجيه والارشاد ، وليس تصيد الأخطاء ورصدها .
  - ٥ - اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور والانحرافات في الجهاز ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بعدم تكرارها ، ومواخذة المقصرين ومكافأة المجدين والمتفوقين .
  - ٦ - التعرف على احتياجات مرافق الجهاز المختلفة .

### التطبيق العملي للرقابة بجهاز الشرطة

- تقوم أجهزة الشرطة على أربعة دعائم وهي :-
- ١ - الدعامة القانونية .
  - ٢ - الدعامة البشرية .
  - ٣ - الدعامة التنظيمية .
  - ٤ - الدعامة المالية .

ولذلك تركز الرقابة على أعمال الجهاز بهذه الدعائم الأربعة فهي على التوالي :-

- ١ - الرقابة القانونية .
- ٢ - الرقابة البشرية .
- ٣ - الرقابة التنظيمية .
- ٤ - الرقابة المالية .

### أولاً : الرقابة القانونية :-

الرقابة القانونية لجهاز الشرطة ، هي الاطار القانوني لهيئة الشرطة ، ويمثل ذلك في دستور الدولة والقوانين الاتحادية والمحلية المنظمة لهذا الشأن ونخص بالذكر منها قانون الاجراءات الجزائية وقانون الشرطة والامن العام وتعديلاته وملحقاته ولوائحه التنفيذية .<sup>(١)</sup>

فالقوانين والأنظمة واللوائح المشار اليها اعلاه هي التي تحدد شكل قوة الشرطة ، وأهدافها ومسؤولياتها ، وطريقة الالتحاق بها وما تقوم به من تدابير وأعمال للوصول الى أهدافها ، كل ذلك في حدود القانون وتكون الرقابة على ذلك من جميع القادة والرؤساء المسؤولين من ضباط الشرطة كل في مجال اختصاصه وذلك وفقاً للتنظيم العام للجهاز .

### ثانياً : الرقابة البشرية :-

ان الاعداد الدقيق للقوى البشرية التي تتمثل في قوات الشرطة من ضباط وضباط صف وأفراد ومستخدمين وفنيين ، يوجب أن يتولى الاشراف على انتظام وانضباط افراد هيئة الشرطة قادة مؤهلين لكي يقوموا على تنفيذ السياسة العامة للجهاز لتحقيق الاهداف المرسومة بفعالية واقتدار .

### ثالثاً : الرقابة التنظيمية :-

ان استخدام الوسائل العملية الحديثة لتنظيم العمل ، وتوزيع الاعباء والاختصاصات ، هي الاسلوب الأمثل الذي يكفل قيام جهاز الشرطة بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليه على أكمل وجه . فهذه المهام تتمثل وتنحصر في الجهود التي تبذل للمحافظة على النظام والامن العام ، ومحاربة الجريمة والفساد ، والفوضى منعاً وضبطاً .

(١) راجع قانون الشرطة الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦ وقانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦ ولائحته التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤ .

وتولى الرقابة على ذلك الأجهزة المخصصة لهذه الغاية بالقوة ، مع مراعاة التنسيق وعدم التدخل في الاختصاصات والمسؤوليات المفوضة لكل جهة .<sup>(١)</sup>

### رابعاً : الرقابة المالية :-

الميزانية السنوية التي تخصص لوزارة الداخلية أو لقوة الشرطة والتي تكفل سير ادارتها وأعمالها والقيام بمسؤولياتها وتحقيق أهدافها . تتولى الاشراف عليها ادارة الشؤون المالية بالجهاز . فهي تقوم بالرقابة على الاحتياجات والرد ، والصرف على الجهاز وفقاً للبيود المعتمدة في الميزانية وتتقيد بالاحكام العامة للنظام المالي للقوة وذلك ضماناً لسلامة المعاملات والصرف المالي وذلك بالطبع تحت إشراف وسيطرة القائد العام للشرطة .

### الخلاصة :-

ينظر البعض للرقابة بجانبها السلبي على انها عمل من أعمال الادارة غير المرغوب فيها ، وذلك لأنها وسيلة لمراقبة أعمالهم وكاشفة لأخطائهم وتعمل على بيان أوجه قصورهم .

فذلك يجب على القادة والمسؤولين أن يدركوا أن النجاح في أعمال الرقابة يتطلب قدراً كبيراً من الحكمة والفطنة والسياسة حيث أن المبالغة والمغالاة والاكثار من هذه العملية قد يؤدي الى السلبية والجمود ، كما نشير الى خطورة عدم وجودها أو فعاليتها أو التهاون فيها . فعلى القادة اتباع سياسة لا إفراط ولا تفريط في هذه العملية الحساسة .

### التفتيش

#### تعريف التفتيش :-

يعرف التفتيش وكما ذكرنا سابقاً في معرض حديثنا عن الرقابة على أنه ( الاستعراض الدقيق المدعوم بالفحص المباشر للخطط الموضوعية ، والتعليمات والأوامر التي صدرت .

ويعرفه أحد المهتمين بعلوم الشرطة على أنه ( الفحص والتحقيق الدقيقان ، والاستعراض والاختبار الشاملان للبحث عن الحقائق المتعلقة بالعمل عن طريق الملاحظة البسيطة أو بفحص السجلات والاحصاءات وتحليلها<sup>(٢)</sup> .

(١) يراجع في هذا الشأن البناء التنظيمي لوزارة الداخلية والبناء التنظيمي لقوة شرطة دبي .

(٢) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق

وكما ذكرنا سابقاً ان معظم خدمات الشرطة تؤدي أداءاً شخصياً ، والحكم على جهاز الشرطة برمته مرهون بأداء أفرادهِ وفعاليتهم تجاه أفراد الجمهور ، ولذلك فانه بواسطة الفحص العميق والشامل لأعمال أفراد جهاز الشرطة ورصد نتائجها ودراسة أسباب نجاحهم أو إخفاقهم في أداء واجباتهم أو في تحقيق ما يسمون اليه من أهداف ، يمكن التعرف من خلالها على الأحوال الجارية بالجهاز ومدى تقدير الرأي العام لما يقوم به هذه الجهاز من خدمات .

ولما كان رجال الشرطة عرضة لنزوات البشر كغيرهم من الناس فلا بد من التفتيش عليهم من فترة لأخرى .

وبذلك يمكن تصحيح الأخطاء قبل ان تستفحل وتتعد ، ومعالجة جوانب الضعف بتعديل الاجراءات والتعليمات بل هناك ما هو أهم من ذلك وهو الأثر النفسي للتفتيش على من يعرفون أن عملهم يتعرض للنقد الهادف فيبذلون جهداً كبيراً ويكونون أقل ميلاً للأعمال والخطأ وسوء التقدير ، كذلك يرفع التفتيش من الروح المعنوية ، لأن الأفراد يتوقعون أن يحصلوا على تقدير طيب لأعمالهم الجيدة .

### الغرض من التفتيش في إدارة الشرطة :-

إن الغرض أو الأغراض من التفتيش كوسيلة من وسائل السيطرة في إدارة الشرطة تتمثل في الآتي إجمالاً :-

- ٠١ وسيلة لمراقبة أجهزة الشرطة في القيام بواجبها .
- ٠٢ التأكد والتحقق من كفاءة العاملين في تأدية الخدمات .
- ٠٣ تعقب ومتابعة نتائج النجاح أو الفشل في تأدية الخدمات وكفاءة الأجهزة والعاملين فيها ، مع سرعة تصحيح المسار في حالة الفشل وتدعيمه في حالة النجاح .
- ٠٤ ترشيد الأفراد وتوجيههم الى الطريق السليم .
- ٠٥ رفع الروح المعنوية للعاملين منعاً للإحباط وعدم الاكتراث والأعمال دفعاً لمزيد في معدل الاداء كماً وكيفاً .

### أنواع التفتيش في إدارة الشرطة :-

يقسم التفتيش في الشرطة كوسيلة من وسائل السيطرة وكوسيلة مثل للرقابة - يقسم وفق معيارين هما :-

- ١ - التفتيش من حيث الوقت ( الذي يجري فيه ) .
- ٢ - التفتيش من حيث الصفة ( صفة القائم به ) .

### أولاً : التفتيش من حيث الوقت ( الوقت الذي يُجرى فيه ) :-

ينقسم الوقت الذي يجري فيه الى نوعين هما :-

- ١ - تفتيش دوري .
- ٢ - تفتيش مفاجيء .

#### ١ - التفتيش الدوري -

وهو التفتيش الذي يجري في موعد محدد سلفاً قبل القيام به وحتى تكون هنالك فترة كافية للأفراد بالجهاز للقيام بتجهيز أعمالهم وأنفسهم قبل التفتيش .

أي أن ( التفتيش الدوري ) هو الذي يعرف الأشخاص الذين يشملهم التفتيش موعده مسبقاً . والفرض منه اعطاء المرؤسين فرصة مناسبة لانجاز ما لديهم من أعمال لتنظيمها وترتيبها .

#### ب - التفتيش المفاجيء

وهو التفتيش الذي يجري في أوقات متغيرة وغير معروفة مسبقاً للتأكد من حسن سير الأعمال وانتظام الأفراد في مواعيد الحضور والانصراف ، وعدم تأخير انجاز الأعمال . أي هو التفتيش الذي يجري دون سابق علم عند الأشخاص أو الجهات المراد التفتيش عليها أو عليهم . ومن مميزات هذا النوع من التفتيش ، التحقق من حسن سير العمل وانتظامه .

### ثانياً التفتيش من حيث الصفة ( صفة القائم به ) :-

ويصنف التفتيش من حيث صفة الشخص أو الأشخاص القائمين به الى نوعين هما :-

- ١ - تفتيش رئاسي .
- ب - تفتيش وظيفي .

#### ١ - التفتيش الرئاسي -

وهو التفتيش الذي يقوم به الرؤساء المباشرين للتأكد من تادية الأعمال على الوجه المطلوب . ويجب أن يقوم به هؤلاء الرؤساء دوماً للتأكد من حسن



سير العمل ، ويشعر أفراد الجهاز بأن أعمالهم دائماً موضع إشراف ومتابعة وتفتيش .

### ب - التفتيش الوظيفي :-

وهو التفتيش الذي يقوم به أشخاص متخصصون أو متفرغون لهذا العمل ، وليست لهم السيطرة على العاملين . حيث أن إشرافهم يكون على الوظيفة فقط لا على الأشخاص الشاغلين لها ، وللواحد منهم أن يثبت نتيجة تفتيشه ، وما يجده من ملاحظات ، وما يعن له من اصلاح ، في تقرير يقدم للقيادة لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتلافي ملاحظات التفتيش .

• وبمعنى آخر هو تفتيش يسند الى ذوي السلطة على الافراد الذين يجري التفتيش على اعمال وظائفهم . ولا يشترط ان تتوافر الاقدمية لمن يقومون به على من يجري التفتيش على اعمالهم ومثال ذلك تفتيش اقسام الاجهزة الفنية المتخصصة مثل قسم الحاسب الآلي ، او تدقيق الحسابات في الاقسام المالية ... الخ .

### مجال التفتيش في ادارة الشرطة :-

التفتيش في ادارة الشرطة كوسيلة من وسائل السيطرة وكوسيلة مُثلى في الرقابة التي هي كذلك من وسائل السيطرة في ادارة الشرطة - التفتيش يشمل أربع نواحٍ رئيسية هي :-

- التفتيش على الأشخاص .
- التفتيش على الأشياء .
- التفتيش على الاجراءات .
- التفتيش على النتائج .

### التفتيش على الأشخاص :-

ويركز هذا النوع من التفتيش على المظهر العام لأفراد المرتب - وللتأكد من نظافة ملابسهم وانضباطهم ، وسلامة أبدانهم ، وقوة شخصياتهم ، وروحهم المعنوية وذلك من خلال ملاحظتهم أثناء قيامهم بواجباتهم وأعمالهم .

### التفتيش على الأشياء :-

وهو يبين لنا مدى الحاجة الى إصلاح الأشياء أو تغييرها ، مع مراعاة الدقة في تطبيق التعليمات المتصلة بصيانتها والعناية بها وذلك لضمان صلاحيتها أو عدم تعطلها أثناء العمل ويشمل هذا التفتيش :-

- المباني والمنشآت .
- وسائل النقل .
- أجهزة الاتصالات .
- الأسلحة والذخيرة .
- الأدوات المكتبية والسجلات .
- التجهيزات الشرطة والعسكرية الأخرى .

### التفتيش على الإجراءات :-

ويتحقق ذلك بملاحظة أفراد الشرطة أثناء عملهم للتأكد من دقة تطبيقهم للإجراءات والتعليمات المقررة ، والتوجيهات والإرشادات الصادرة .

### التفتيش على النتائج :-

ويتم ذلك بتحليل الاحصاءات ، ومراجعة التقارير الخاصة بالحوادث ، والوقوف على اتجاهات الرأي العام ، ومطابقة النتائج على الأهداف التي حددها التخطيط .

## الجزاء والمكافأة في إدارة الشرطة

من الثابت والذي لا خلاف عليه ، ان العقاب على الخطأ والمكافأة على التفوق والاجادة ، تستخدم كوسيلة مهمة وفعالة في السيطرة عند تطبيقات ادارة الشرطة . فالعقاب يهدف الى منع تكرار الأخطاء والانحرافات والتقصير ويعمل على اصلاح العيوب واعطاء العظة والعبرة . أما المكافأة فتهدف الى التقاني والدفع والتوجيه لبذل المزيد من الجهد وتزكية روح الجدية والتقاني لدى الآخرين .

ان الجزاء والمكافأة هما الاجراءات المكملة للرقابة والتفتيش ، إذ بهاتين الوسيلتين الاخيرتين يمكن التعرف على جميع الأحوال المتعلقة بسير العمل في الجهاز ، كما انهما يكشفان عن الاحتياجات اللازمة لاصلاح ما قد يصيبه من خلل اذا أتت الأعمال بغير النتائج المنتظرة منها .<sup>(١)</sup>

فإذا اتضح أن هذا الخلل يسببه إهمال الأفراد وتقصيرهم ، فلا سبيل الى إصلاحه إلا بمجازاتهم وبالعكس ان كشفت الرقابة أو التفتيش عن كفاية ممتازة وجب مكافأة صاحبها تقديراً له وتحفيزاً لغيره .

(١) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق ، ص ٢٦٥ .

على أنه يجب في كلتا الحالتين منح المكافأة أو توقيع الجزاء بالسرعة  
الواجبة حتى يكون لهما الأثر الفعال في التشجيع أو التقويم ، وحتى لا ينسى  
السبب الذي مُنحت من أجله المكافأة أو وقع الجزاء .

## الجزاء

ويعرف الجزاء بأنه ( الاجراء النظامي الذي يتخذ ضد الفرد في حالة  
اعترافه بالخطأ أو اثباته عليه ) والخطأ - أي المخالفة نوعان - خطأ بسيط ،  
وخطأ جسيم .

فالخطأ البسيط هو الذي لا يترتب عليه ضرر للمصلحة العامة ، والذي  
يتعلق عادة بحسن انتظام العمل ، والدقة في أدائه ، وهي أخطاء عادية ولذا  
فقد رتب له جزاء خفيف ، إذ هو في الواقع تعليمي .

والخطأ الجسيم هو الخطأ العمدي الجسيم أو الذي ينتج عن إهمال  
الواجب والذي يترتب عليه الاضرار بالجهاز أو بالمصلحة العامة . وهذه  
الاطءاء غير شائعة ، وهي تشير الى استهتار الفرد ، وتستدعي النظر في أمره  
بكثر من الحزم .

وتوجد قواعد وعناصر وأسس للجزاء في الشرطة يجب مراعاتها عند توقيع  
الجزاء ، وذلك حتى يحقق الهدف منه ، ويأتي بالنتيجة المرجوة .

وهذه العناصر والأسس للجزاء المثمر يمكن ايجازها في الآتي :-

أن يكون الجزاء سرياً ، فور ارتكاب الفرد للخطأ - وأن يكون عادلاً ، وأن  
يتناسب الجزاء مع الخطأ ، وأن يكون علناً ، أي يعلن الآخرين .

وسوف نتعرض لهذه العناصر والأسس بالتفصيل في نظام الجزاءات  
والانضباط .

## المكافأة

وتعرف المكافأة بأنها ( ما يقدم للفرد نتيجة لجهود ممتازة قام بها أو عمل  
مجيد قام به ) . والمكافأة تنقسم الى قسمين هما :-

١ - مكافأة مادية .

ب - مكافأة معنوية .

## ١- المكافأة المادية :-

وهي ما يقدمه الجهاز لأفراد الشرطة من نقود أو هدايا مادية كالميداليات والساعات والكؤوس وما شابهها .

## ب - المكافأة المعنوية :-

ومن هنا الشكر والتقدير والثناء ونشره في أوامر القوة أو منح الفرد الأنواط والشارات والأوسمة . أو الترقية إلى الرتبة التي تلي رتبته ، أو الاشادة به أمام زملائه في القوة .<sup>(١)</sup>

---

(١) يراجع في هذا الشأن :-

١- لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م الصادرة بديي ، الفصل الخامس الخاص بالترقية .

٢- قانون الشرطة والأمن لعام لسنة ١٩٧٦م - وما جاء على الباب الثالث منه الخاص بالترقية ، الفصل الأول بشأن الأحكام العامة في الترقية - الفقرة (ب) في المادة (٣٨) والتي تنص كالاتي :-  
( استثناء من أحكام الترقية المقررة في هذا القانون يجوز بقرار من القائد بناء على اقتراح اللجنة ترقية الضابط أو صف الضابط أو الشرطي إلى الرتبة التي تلي رتبته « وذلك إذا قام بأعمال أو خدمات ممتازة تستحق التقدير

راجع المرسوم الاتحادي رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٠م في شأن رواتب وعلاوات وبدلات منتسبي القوة والأمن بوزارة الداخلية . وكذلك يراجع القانون الاتحادي رقم (٩) لسنة ١٩٧٨ بشأن منح الأنواط والأوسمة والشارات والمطبق بقوة شرطة دبي .

## **الفصل السابع**

## **اتخاذ القرارات**



## اتخاذ القرارات

### مقدمة :

تتعاظم أهمية عملية اتخاذ القرارات في العمل الشرطي الذي يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية وقانونية على درجة كبيرة من الأهمية ، وفي مقدمتها المحافظة على النظام العام وإقرار الأمن العام والسكينة والآداب ، وحماية الأرواح والأموال والأعراض ، وتنفيذ القانون ، وكفالة الطمأنينة للمواطنين جميعاً .

وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات الشرطية عندما يسعى القرار للتوفيق بين مصالح متعارضة ومتشابكة ومعقدة .

فالعمل الشرطي قد يسعى إلى ضبط مجرم ، وفي الوقت نفسه يسعى للمحافظة على أرواح المواطنين وحرياتهم ، لتأتي المعادلة الصعبة عند احتجاز أحد المجرمين لعدد من الأبرياء قراراً من قبضة العدالة والقانون ، فيصبح من واجب ضابط الشرطة المحافظة على أرواح الأفراد ، ومن واجبه أيضاً القبض على المجرم الهارب ، وهي ما تعرف بالقرارات تحت ضغط ،<sup>(١)</sup> وهي قرارات يتخذها ضابط الشرطة لمواجهة حالات غير متنبأ بها تهدد الأمن والسكينة وتدعول سرعة اتخاذ القرار دون تأخير أو تباطؤ ، وتوجب عليه سرعة التفكير واتخاذ قرار مناسب بين التدخل أو عدم التدخل ، ووسيلة التدخل وغيرها من بدائل الحلول المتاحة ، وهي قرارات ينفرد بها العمل الشرطي وحده دون غيره من قرارات المهن الأخرى .

لذلك فإن القدرة على اتخاذ القرارات في الشرطة في مقدمة مقومات وعوامل الصلاحية للعمل كضابط شرطة . فالعمل الشرطي يرتبط أشد الارتباط بمعالجة مواقف أمنية حادة ، وأي تأخير أو تباطؤ في اتخاذ القرار المناسب قد يؤدي إلى عواقب وخيمة .

### تعريف القرار في علم الإدارة :-

يعرف القرار في علم الإدارة بأنه « الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في

---

(١) د. عماد حسين عبد الله ، عملية اتخاذ القرار الشرطي ، ١٩٨٦م .

موقف معين<sup>(١)</sup> وهو عملية المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها<sup>(٢)</sup> .

### تعريف القرار في علوم الشرطة :

يعرف القرار في علوم الشرطة بأنه قرار اداري صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة ، في إطار اختصاصه ، يعبر عن اختيار لأفضل البدائل المتاحة لمواجهة حالة قانونية أو واقعة تستوجب تدخل رجل الشرطة ، وتهدف الى حفظ الأمن والنظام العام والآداب ، وحماية الأرواح والأعراض والأموال في إطار مبدأ المشروعية .

ويتضح مما تقدم من تعريفات أن للقرار في علم الإدارة ركنان :-

- **الركن الأول :** أن يكون هناك أكثر من بديل متاح تجاه موقف معين .
- **الركن الثاني :** أن يختار متخذ القرار ويبادرك أحد البدائل المتاحة لمواجهة الموقف .

فاتخاذ القرار يقع مكان القلب من العملية الإدارية ، مثل ما هو يمكن الصدارة وجوهر الانسان وهو نشاط إداري مرتبط بتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وحل مشاكل العمل .

### الفرق بين مفهوم صنع القرارات واتخاذها :-

كثيراً ما يحدث خلطاً بين عملية صنع القرارات في الوحدات الادارية واتخاذها ، لذا رأينا من المناسب توضيح الفرق لتفادي ذلك الخلط .

فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية ، أي نتاج جهد مشترك ، ذلك أن الواقع العملي أصبح يحتم على الجهاز الاداري إشراك جميع أعضاء الجهاز في المراحل السابقة لاتخاذ القرار ، من اعداد وتحضير وتكوين ، لذلك لا يجوز النظر الى عملية صنع القرارات على انها عملية انفرادية يقوم بها شخصا معيناً أيا كان موقعه أو مكانته في الهيكل الاداري للجهاز ، حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل هذا الفرد .

أما اتخاذ القرار فيعني الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار ، أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار .

---

(١) راجع الدكتور عبد الفتاح حسن - الإدارة العامة ، ص ١٤٦  
(٢) راجع الدكتور إبراهيم شبحا - أصول الإدارة العامة ، ص ٣٤١



وعلى سبيل المثال : عند ازدياد عدد المراجعين لقسم الفحص الفني بالمرور فيكلف مدير المرور ضابط القسم بدراسة هذه الحالة ، ورفق تقرير بذلك اليه ، متضمناً حلولاً وبدائل للنظام الحالي ، فيقوم المدير بدراستها ويستبعد غير الصالح منها ، ويرفعها للقيادة ليقوم القائد باختيار افضل الحلول ، ويتخذ قراره على ضوءها .

فالفرد مواجه بضرورة اتخاذ قرار ما خلال حياته اليومية الخاصة وفي العمل ، فرداً كان أم جماعة ، في مختلف المجالات والمستويات ، وبالرغم من ان موضوعات وظروف هذه القرارات التي يتخذها الفرد أو الجماعة تختلف ، الا انها جميعاً تحتوي على عناصر مشتركة هي :-

أولاً : ان متخذ القرار يواجه بعدة خيارات فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجابهها .

ثانياً : هناك عدة نتائج محتملة قرينة بما يختاره الفرد من بديل عند اتخاذ القرار .

ثالثاً : على متخذ القرار ان يقدر القيمة أو الأهمية التي تتعلق بكل بديل متاح .

### خطوات اتخاذ القرار :-

في ضوء ما تقدم يجدر بنا الحديث بشيء من التفصيل عن الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار الإداري .

#### أولاً : وجود مشكلة أو أزمة :-

وفي هذه الخطوة تتم دراسة الحالة الكائنة لمواجهة أزمة معينة أو حل مشكلة معينة سواء كانت مشكلة تنظيمية أو رقابية مرتبطة بوضع برنامج عمل أو بتحديد إجراءات أو رسم سياسات أو اختيار وتدريب العاملين أو أحداث تطوير لأوضاع إدارية أو تنظيمية قائمة أو غير ذلك من المشكلات ، أي ان هذه المرحلة تعني مرحلة تحديد الهدف .

#### ثانياً : جمع وتحليل وتصنيف المعلومات حول المشكلة أو الأزمة :-

بعد تحديد الهدف يتم جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة أو الأزمة ومعرفة أسباب حدوثها ، ومدى العلاقة بينها وبين مواقف أو مشكلات أخرى بالجهاز والتنبؤ بآثارها المحتملة والوصول الى قناعة بأن المشكلة أو الأزمة تحتاج الى اتخاذ قرار ، كما يتم في هذه المرحلة التعرف على العوائق الجوهرية

لتحقيق الهدف ، ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف ، وحقيقة فإن سلامة وصحة القرار تتحقق باعتماده على حقائق وليس على مجرد انطباعات شخصية لمتخذ القرار ، ويمكن التعرف على المشكلة أو الأزمة وتحديد أبعادها بطريق مباشر إذا ما كانت المشكلة ظاهرة وتواجه الجهاز بصفة مباشرة ، وقد يمكن تحسس المشكلة أو الأزمة في ضوء ظواهر ومؤشرات دالة يستعين بها متخذ القرار في التعرف على المشكلة أو الأزمة ، كذلك يقع على متخذ القرار واجب الاستعانة بذوي الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل الجهاز أو خارجه ، حيث تؤدي هذه الاستعانة الى اظهار أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، وبصفة عامة يمكن تجميع المعلومات والبيانات اللازمة للاحاطة بالمشكلة أو الأزمة من خلال طرق ووسائل عديدة منها :

- دراسة وتحليل ما تحتويه الملفات والسجلات بالجهاز .
- دراسة وتحليل الاحصائيات سواء التي يعدها الجهاز أو تنشرها أجهزة متخصصة .
- نتائج البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز أو أجهزة متخصصة .
- الملاحظات الشخصية للمسؤولين بشأن مشاكل أو ظواهر معينة .

وهنا نشير الى اهمية نشر هذه المعلومات والبيانات الملائمة لصناعة القرار على مختلف مراكز اتخاذ القرارات بالجهاز ، لانه من المتعذر حل مشاكل العمل واتخاذ قرارات بشأنها بدون أساس من المعلومات والبيانات اللازمة كماً ونوعاً .

#### ثالثاً : ايجاد وتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة :-

والمقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة أو الأزمة القائمة ، وبمعنى آخر تحديد البدائل الممكنة للتصرف والتنبؤ بآثار كل بديل منها ونتائجه ، وحقيقة فإن هذه الخطوة هي الخطوة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار لأن تحديد حل واحد لا يعني بالضرورة أنه الأفضل والأنسب للمشكلة أو الأزمة ، إذ لا بد من توجيه الاعتبار للحلول والمسارات الأخرى البديلة ، تلي ذلك مرحلة تقييم البدائل المختلفة إذ يلزم تقييم كل بديل منها ، أي وزن النتائج المتوقعة منه في ضوء تحقيق الهدف ، وذلك بتحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة ، ويتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء عوامل متعددة مثل :

- ٠١ إمكانية تنفيذ البديل ومدى اقتصاديته وتحقيقه للنتائج المتوقعة بأقل تكلفة ومجهود .
- ٠٢ مدى فاعلية البديل ، أي تحقيقه لأكثر الأهداف أهمية باستغلال أفضل للموارد والتسهيلات المتاحة .
- ٠٣ آثار تنفيذ البديل على العمل داخل الجهاز وخارجه .
- ٠٤ الآثار النفسية والاجتماعية للبديل ، أي مدى انعكاساته على افراد الجهاز الى غير ذلك من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم البدائل .

#### رابعاً : اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار :

بعد اجتياز المراحل السابقة نجد ان الفرد محاصراً بقائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل تجعله يقف على مفترق طرق ، وهنا تتوقف عملية الاختيار من بين البدائل المتاحة على أساس درجة الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها الفرد ، وشعوره وادوافعه وعاداته ، والضغط الداخلي والخارجي « أي البيئة المحيطة به » التي تمارس عليه والمعلومات الشخصية المتاحة له ، واتجاهات الرأي العام حول المشكلة أو الأزمة ، والبديل المطلوب اختياره هنا هو البديل الذي يمثل أفضل مسار لتحقيق الهدف وحل المشكلة أو الأزمة في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة ، وهنا يلزم ترتيب البدائل وتحديد أولوياتها حسب أهميتها وينبغي أن يضع صانع القرار في اعتباره جميع البدائل الممكنة ، وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل بالطرق الآتية :

(١) عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة ، كذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره من المسؤولين في الأجهزة الأخرى ، مع ملاحظة الفوارق التي ترجع الى الظروف المحيطة بكل مسؤول وبكل جهاز .

(٢) أن يعمل متخذ القرار بقدر طاقته للوصول الى بدائل وحلول ابتكارية وفعالة ، وهنا لن يستطيع تحقيق ذلك الا بعد دراسة كافية وشاملة لجميع أبعاد المشكلة ، وعلى هذا النحو يجب الا يكتفي بتقليد ما يفعله غيره ، وإنما يجب أن يكون له في مواجهة الموقف أو المشكلة الراهنة تفكير ذاتي مستقل .

غير انه يلاحظ اذا كان على متخذ القرار - لمواجهة موقف معين - أن يدرس

جميع الحلول الممكنة ، فإن مواجهة موقف معين قد يقتضي منه ألا يتخذ قراراً ، فعدم اتخاذه للقرار قد يكون هو ذاته الحل الأمثل .

فمثلاً إذا شغرت إحدى الوظائف بالجهاز ، فقد يرى القائد العام أنه من الأفضل تركها شاغرة أو الغائها إذا كانت هذه الوظيفة قد أنشئت لأغراض عرضية قد أنهيت .

وتمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها المسؤول قبل اتخاذ القرار ، وبعد أن يتم تقييم البدائل على الوجه الذي بيناه يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها ، ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ، ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقاً لما ذكرناه في مرحلة التقييم ، وهكذا فلكل بديل مزاياه وعيوبه ، وعلى المسئول أن يزن كل منها ويختار الحل أو البديل الأمثل .

#### خامساً : متابعة تنفيذ القرار :-

مما لا شك فيه أن مرحلة اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار أفضل بديل ، بل تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ ، وعند إبلاغ كافة المسؤولين بمحتوياته ، والتأكد بأنهم قبلوا فكرته واستوعبوه ، وعملوا على نقله وتنفيذه بالوجه والدقة المطلوبين ، وذلك ليسنى للمسؤولين بعد ذلك متابعة آثاره ونتائجه .

فهناك قرارات قد تنقصها بعض النواحي الفنية يكشف عنها التنفيذ ، ويتطلب الأمر تعديلها ، ويمكن المتابعة عن طريق الأجهزة الموجودة بالشرطة ، أو عن طريق اتجاهات الرأي العام أو نتائج البحوث والدراسات ... الخ .

كما أن هناك عدة اعتبارات يجب وضعها عند اتخاذ القرار موضع الاعتبار ، وفي مقدمتها اختيار الوقت المناسب أو بمعنى آخر انتهاز الفرص المناسبة التي يكون فيها للقرار أعمق الأثر وأفضل النتائج من حيث تحقيقه لأهدافه .

فالتوقيت المناسب يعتمد على القدرة السليمة على استقراء الأحداث والأزمات ، وتقييمهما والتنبؤ بالمستقبل ، كما يؤخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للأحداث سواء كانت محلية أو دولية ، والظروف التي تمر بها المنطقة والمناسبات الخارجية ، ومدى ارتباط القرار بقرارات أخرى .

ويرى البعض أنه من الضروري عند اتخاذ قرار جديد ، اعداد وتهيئة

البيئة الخارجية والداخلية للعمل لصدور هذا القرار ، ويستلزم ذلك في بعض الأحيان الاستفادة من وسائل الاعلام في توعية الجمهور وإعلامه بجوهر القرار ، والوقوف على آراء الجمهور واتجاهاتهم . كما يستلزم تهيئة جو العمل الداخلي لتقبل القرار الجديد وتنفيذه ، وقد يتطلب هذا اعلان القرار في مؤتمر صحفي وإبداء الأسباب التي دعت القيادة أو السلطات العليا لاتخاذ مثل هذا القرار ، والغايات المرجوة منه على المدى القريب أو البعيد .

وآخر مثال لذلك ما قامت به أجهزة الشرطة المختلفة من حملات لربط حزام الأمان في السيارات وتهيئة أفراد الجمهور عن طريق وسائل الاعلام بأهميته واعدادهم ، قبل صدور مثل هذا القرار بفترة كافية .

فعملية اتخاذ القرار إذن هي عملية اختيار من بدائل متاحة لتحقيق أفضل النتائج التي تحقق الهدف ، وهي عملية ادارية متصلة ذات بعد زمني تتعلق بالماضي حيث تتكون المشكلة ، وتتوافر المعلومات وتنشأ الحاجة لاتخاذ قرار ما بشأن هذه المشكلة ، وتتصل بالحاضر حيث تتم دراسة المشكلة والتعرف على البدائل ويتم الاختيار ، ثم تمتد الى المستقبل حيث يتم تنفيذ القرار ، ثم يتابع وتقدم نتائجه وآثاره

### أنواع القرارات :-

هناك عدة أنواع من القرارات الادارية والتنظيمية .. وهي تنقسم الى قسمين رئيسيين :-

**الأول :** يشمل القرار الشخصي والقرار التنظيمي .

**الثاني :** يشمل القرار الأساسي والقرار الروتيني المبرمج .

فالقرار التنظيمي هو القرار الذي يتعدى تأثيره متخذ القرار وحده ليشمل عدداً من الأشخاص الآخرين ، أو كل الأفراد في جهاز ما .

أما القرار الشخصي فهو القرار الذي يصدره الشخص أو المسؤول أو القائد بصفته الشخصية وليس باعتباره مسؤولاً عن الجهاز ، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية ، مثل ذلك أن يصدر الشخص قراراً بتخصيص مدة معينة من اجازته السنوية وقضاؤها في بلد معين ، ويرى بعض الباحثين أن القرار الشخصي لا يمكن تفويضه لشخص ليتخذه نيابة عن صاحبه ، بينما يمكن تفويض القرار الاداري التنظيمي لينجزه شخص آخر غير القادة أو المسؤولين ، فالقائد أو المسؤول يتخذ يومياً قرارات

شخصية تتعلق بأهداف شخصية كتحديد مكان قضاء إجازته السنوية مثلا ، كما يتخذ قرارات ادارية ليتعدى تأثيرها شخصه ، وتتجه لانجاز مهام وتحقيق أهداف الجهاز .

اما القرارات الاساسية أو الاستراتيجية فهي تلك القرارات الحيوية التي حينما تتخذ يكون لها تأثير طويل المدى ، وأهمية قصوى في تحقيق أهداف الجهاز ، وهي تتعلق بخطط وسياسات ، كما أنها من الخطورة بمكان إذ أن الخطأ فيها قد يؤثر على مستقبل الجهاز ، ويقف عقبة في سبيل تحقيق أهدافه . تتميز مثل هذه القرارات بصعوبة تحديد مشكلاتها وغموض أهدافها ، إذ أنها تتعلق برسم الأهداف والسياسات ، ومن الصعب إخضاعها لمعايير العقلانية المطلقة نسبة لتأثير البيئة الخارجية ، كما أنها تحتاج الى وقت كبير وجهد فعال وامكانيات مميزة لتقضي كل الظروف المحيطة بها .

اما القرارات الروتينية فهي تلك القرارات المتكررة التي تتخذ يوميا لتسيير العمل وفقاً لأسس وضوابط محددة وهذا النوع يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها الرؤساء والمعلومات المتوفرة لديهم ، ويتم اتخاذ القرار عادة تبعا لذلك بطريقة فورية .

ويرى البعض أن مثل هذه القرارات الروتينية قابلة للبرمجة داخل الجهاز توفيراً للوقت والجهد . وهي تبرمج بين السيطرة على الاداء عن طريق وضع اجراءات وضوابط تحكم العمل ، ووضع أسس الطريق التي تدعو لمثل هذه البرمجة .. والاجراءات الروتينية هي :-

- ١ - الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- ٢ - تضيق فرص المجازفة وتقليل الأخطاء .
- ٣ - التنسيق والرقابة بضمان سير العمليات وفقاً لاجراءات محددة ومدروسة .

ان مدارس الفكر الاداري بمختلف اتجاهاتها النظرية التي عالجت عملية اتخاذ القرار ، هدفت جميعها للوصول الى أفضل القرارات التي تحقق أفضل النتائج . الا أنها اختلفت على الأسس والمعايير لتحديد الخيارات وانتقاء البدائل .

ونستطيع من مجمل ما سبق استخلاص بعض عناصر القرار الاداري الفعال وأفضل القرارات :-

**أولاً :** ان افضل القرارات هي تلك التي لا تتخذ بطريق العشوائية والانتفعال ، وإنما على ضوء الحقائق الموضوعية والموضوعات المتعلقة بالمشكلة ، وتُبنى على توقعات نتائج تؤدي الى تحقيق الهدف بأقل قدر من التكلفة والوقت والجهد طلبية للاحتياجات الناشئة من ضرورة اتخاذ القرار .

**ثانياً :** القرارات الواقعية التي تتخذ في الحسبان الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة عن اتخاذ القرار .

**ثالثاً :** القرارات التي تتسم بالمشاركة والمساعدة والالتزام من جانب الافراد بالجهاز مما يحفزهم لتبنيها وتنفيذها .

### **الجرأة والتردد في اتخاذ القرارات :-**

مما لا شك فيه ان العمل الشرطي والامني يختلف عن أي عمل آخر وتبني فعمل الشرطة حافل بالمفاجآت والتصرفات غير المتوقعة من الخارجين عن القانون فهو عمل متجدد ومتطور بتطور العصر فمجرم اليوم لم يعد كمجرم الأمس ولذلك رجال الشرطة مطالبين أكثر من غيرهم بسرعة تدارك الازمات والمشاكل التي تواجه الجهاز تنظيمياً والمجتمع أمنياً .

فالجرأة في اتخاذ القرار أمر مطلوب ولازم إذ كثير ما تقتضي بعض المواقف المؤثرة على سير العمل سرعة المواجهة واتخاذ قرارات حاسمة بشأنها .

فالجرأة لا تعني اتخاذ القرارات العشوائية غير المدروسة وإنما تعني سرعة مواجهة المواقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة ولذلك يرى المهتمون بدراسة علم الإدارة <sup>(١)</sup> بوجوب الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد في إصدار القرارات التي انتشرت في بعض الأجهزة فأدت الى خلق نوع من الفوضى والتسيب في هذه الأجهزة الذي أقعدها عن تحقيق أهدافها والوصول الى غاياتها المنشودة ، وترجع ظاهرة تردد المسؤولين في اتخاذ القرارات الى اعتبارات خاصة ترجع الى الآتي :-

- ٠١ عدم الكفاءة ونقص التدريب وضيق الأفق بالنسبة لبعض المسؤولين الامر الذي يجعلهم عاجزين في النهاية عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل .

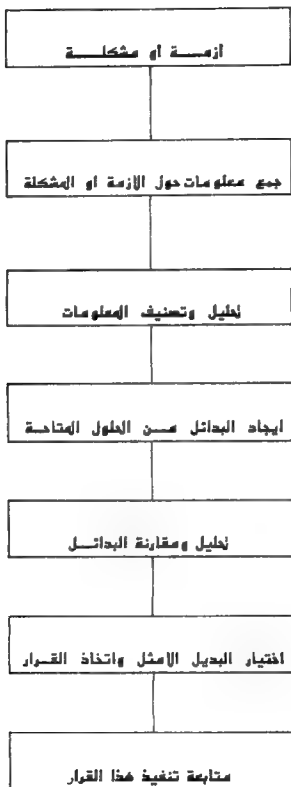
---

(١) أصول الإدارة العلمية للدكتور ابراهيم شبحا

- ٠٢ نقص الخبرة وجدانة المسؤول بالعمل ، الامر الذي يجعله ميالاً الى تأجيل إصدار القرار عسى أن تستجد بعض الظروف التي قد تعفيه نهائياً عن عبء إصدارها .
- ٠٣ الغموض وعدم وضوح الاختصاصات والسلطات ، فقد تكون اللوائح والأوامر والتعليمات والنظم بالنسبة لعملية التفويض للسلطة والاختصاصات غير واضحة أو غامضة بالنسبة لمتخذ القرار الامر الذي يترتب عليه في أغلب الأحيان التردد والاحجام في اتخاذ الكثير من القرارات أو تفادي المسألة برمتها .
- ٠٤ الخوف من المسؤوليات الناتجة عن اتخاذ القرار ، ويرجع ذلك الى ظروف شخصية وعدم اعتياد المسؤول على تحمل المسؤولية منذ الصغر ، وقد يرجع ذلك أيضاً الى كثرة التنقلات والمساءلات او العقوبات التأديبية مما يجعل المسؤول يتردد في إصدار قراراته ويفضل أن يشترك معه غيره من رؤسائه في إصدارها متى تتوزع المسؤولية وتشيع بينهم .
- ٠٥ عنصر الزمن ، قد يكون الوقت لدى المسؤول غير كاف أو ضيق فلا يستطيع الإلمام والاحاطة بالبيانات والمعلومات اللازمة لدراستها وتقييمها لاختيار البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأنسب أو الملائم . وعليه يتردد في اتخاذ القرار .



## خطوات اتخاذ القرارات في أزمة أو مشكلة معينة





**القسم الثاني**  
**ادارة الافراد في**  
**الشرطة**



ويشمل :

## المقدمة :-

### إدارة الأفراد في الشرطة

الفصل الأول : نظام التوظيف

الفصل الثاني : نظام ترتيب الوظائف

الفصل الثالث : نظام الأجور والرواتب والحوافز

الفصل الرابع : نظام تنمية الكفاية الوظيفية ( التدريب )

الفصل الخامس : نظام الترقيات

الفصل السادس : نظام الاجازات

الفصل السابع : نظام الاداء الوظيفي « التقارير »

الفصل الثامن : نظام التنقلات

الفصل التاسع : نظام الجزاءات ( الانضباط )

الفصل العاشر : إنتهاء الخدمة



## إدارة الأفراد في الشرطة

### مقدمة :

من الثوابت أن الأفراد هم العنصر الرئيسي في تكوين الدولة ومحور ارتكازها ، لأن الدولة في حقيقتها ليست سوى الأفراد الذين يعملون باسمها ولحسابها في كل ما تضطلع به من أعباء ومسؤوليات وما تبشره من نشاط .

فالدولة لا تستطيع أن تحول رغبات وطلبات أفرادها الى أعمال في الواقع ، ولا تستطيع كذلك متابعة هذه الأعمال الا عن طريق الأفراد وهؤلاء الأفراد هم الذين نطلق عليهم اسم الموظفين العموميين ( أي الحكوميين ) ، ورجال الشرطة كغيرهم من الموظفين العموميين تقع عليهم حماية أمن الدولة من الداخل وتلبية رغبات مواطنيها ببث الطمأنينة والشعور بالأمن والأمان وترجمته الى واقع ملموس يفرض سيطرته على جميع أرجاء الدولة .

فالدولة اذن هي الموظفين العموميين ، ومن أجل ذلك فان تنظيم شؤون الموظفين في الخدمة المدنية ( أو شؤون المراكز والأفراد في الشرطة ) يعتبر بلا منازع عنصراً أساسياً في تنظيم الدولة ، وبصفة خاصة في تنظيم جهازها الإداري ، فالدولة بدونهم لا تعتبر دولة بكل المقاييس .

### فذلك ...

تهدف إدارة الأفراد الى مساعدة الأجهزة الإدارية في الدولة بكافة مستوياتها في الوصول الى أهدافها الرئيسية ، عن طريق اختيار الموظفين أو الأفراد الأكفاء والمخلصين واعدادهم الاعداد اللائق لاداء عملهم ثم توجيههم والسيطرة عليهم ورفع معنوياتهم وبث روح التنافس فيهم لضمان الحصول منهم على أكبر قدر مستطاع من الخدمة بكفاية وتقان وإتقان وسرعة وبأقل تكلفة وجهد .

## مفهوم إدارة الأفراد

### إدارة الشرطة وإدارة الأفراد :-

فمن خلال دراستنا السابقة لأصول إدارة الشرطة تناولنا كافة الموضوعات الرئيسية في هذه الدراسة وهي « التخطيط ، والتوجيه ، القيادة والاتصال ، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرار ، إلا أن هذه الدراسة بالرغم من أهميتها

البالغة تبقى عديمة الجدوى ان لم تكملها دراسة أخرى تفوقها في الاهمية ، هي دراسة علم ادارة الأفراد . وهو يقوم على تنفيذ اصول ادارة الشرطة وتصريف أعمالها وشؤونها أفراداً على درجة عالية من المهارة والكفاءة والخبرة .

فادارة الأفراد تسعى في المقام الأول الى تحسين نوعية العمل واستمراريته في الجهاز الشرطي حيث تتم مقابلة الحاجات وتقييم الأفراد من خلال عملهم ، بل وأصبح الاهتمام بتحسين نوعية العمل وظروفه للأفراد مسؤولية اجتماعية واخلاقية ومعنوية تقع على عاتق المسؤولين في الادارة وتؤثر على أداء الجهاز الشرطي بأكمله .

ويتفق الباحثون الاداريون على ان الادارة الفعالة لادارة الأفراد في الجهاز الشرطي يكون لها تأثيراً كبيراً على قدرة الجهاز على التطور والنمو والتحديث والازدهار وتحسين الأداء خاصة في عصرنا الحالي . فالواقع ان جهاز الشرطة في أي بلد يُقيّم عن طريق افراده وكيفية تعاملهم مع الجمهور فالنجاح أو الفشل مرهون بنوعية الخدمة التي يقدمها لهم .

فالجمهور لا يهتم السيطرة أو التخطيط أو التنظيم ... الخ او أي أسلوب من الأساليب الحديثة المتبعة بجهاز الشرطة . ولكن يهتم في المقام الأول الخدمات التي تقدم له من قبل أفرادها فإذا كانت الخدمات ايجابية جيدة وفعالة وخالية من الروتين والبيروقراطية امتدح الناس الجهاز الشرطي وأشثوا عليه وأما اذا كانت الخدمات سلبية وعقيمة ومتربدة وفاسدة سخطوا عليه وندموه .

فلذلك يجب على المسؤولين في قيادات الشرطة اذا أرادوا أن يحظوا بتقدير وثقة أفراد الجمهور أن يحسنوا اختيار رجال الشرطة الصالحين وأن تتاح لهم الفرص لتنمية وتطوير ملكاتهم وقدراتهم وخبراتهم بالتدريب المستمر ، وتبهيهم لهم السبل لحياة مستقرة آمنة في ظل نظام يضع قواعدا عادلة للمرتبات والعلاوات والترقيات والتنقلات والأجازات والجزاءات فضلا عن الاهتمام بالجانب الانساني في حياتهم الوظيفية وفي حياتهم الخاصة وتأمين مستقبلهم بعد انتهاء خدمتهم .

وخلاصة القول نستطيع القول بأن ادارة الأفراد في الشرطة من ابرز وأميز جوانب اصول ادارة الشرطة وذلك بإجماع فقهاء الادارة العامة ، الذين أكدوا



بأن نجاح أية مؤسسة أو جهاز أو منظمة يتوقف على حسن سياستها وكفاءة ادارتها لشؤون أفرادها .

### نشأة ادارة الأفراد

ان نشأة ادارة الأفراد كعلم مرتبطة بنشأة علم الادارة وبالرغم من اهمية هذا العلم فانه علم حديث ، وقد بدأت الدراسات الجادة في هذا العلم ( علم الادارة ) في بداية هذا القرن حيث ان هذا العلم لم يكن معروفاً بالصورة الموجود عليها حالياً ، ولقد تطور هذا العلم تطوراً هائلاً خلال الأربعين سنة الماضية وكثرت فيه الدراسات والبحوث وخاصة بعد الحرب العالمية الاولى والثانية وبعد ان ازدادت مشكلات الادارة بسبب نقص الرجال والموارد في جميع الدول المتقدمة .

ولقد كانت الولايات المتحدة هي الدولة الرائدة في مجال دراسات علم الادارة العامة فقد بدأت فيها الدراسات والبحوث بصورة جادة وعلمية اثرت في هذا المجال .

وعليه إيجازاً فقد مرت ادارة شؤون الأفراد والتي نحن بصدد دراستها الآن بثلاث مراحل من حيث اتجاهات دراستها وأساليب ممارستها وهي :-

#### ٠١ مرحلة محاربة المحاربة :-

وتتمثل هذه المرحلة في الحركات الاولى للإصلاح الوظيفي الداعية الى ابعاد المحسوبية والنفوذ الشخصي والسياسي المفسد للوظيفة العامة والمضعف لكفاءتها ومحاربة الفساد الاداري بكافة أشكاله .  
وذلك عن طريق شغل الوظائف العامة بامتحانات عامة تجريها أجهزة مركزية لشؤون الموظفين تتوافر لها ضمانات الحياد والاستقلال .

#### ٠٢ مرحلة تحقيق الكفاية :-

وفي هذه المرحلة تأثرت ادارة شؤون الموظفين بحركة الادارة العلمية والسياسة الادارية وذلك بالترام الاصول العلمية والأساليب الفنية الايجابية في التنمية الادارية لتحقيق الكفاية وهو ما تجلى في الأخذ بتحليل الوظائف وتصنيفها وتنويع امتحانات التوظيف وفق طبيعة العمل في مختلف الوظائف ، وتدريب الافراد على أفضل أساليب الانجاز وتقويم الاداء .

### ٠٣ مرحلة العلاقات الانسانية :-

وتعكس هذه المرحلة حركة التطوير الانساني للإدارة والتي عنيت بدراسة وتقصص دوافع سلوك العاملين والأخذ بأساليب السلوك الاداري أو الوظيفي السوي والاستزادة من الحوافز الانسانية والاجتماعية والاهتمام برفع الروح المعنوية للموظفين وتنمية القيادة الادارية وأساليبها الادارية ومهاراتها السلوكية

وهذا هو التطور الطبيعي لشؤون الأفراد في جميع أنحاء العالم ، وإن كان لا يزال في مراحله الأولى في الدول النامية والمتخلفة .

### تعريف إدارة الأفراد

لقد عرف أحد علماء ( الإدارة العامة ) إدارة الأفراد بالآتي :-  
» ان إدارة الأفراد هي مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين حيث يمكن الحصول على قصارى امكانات كل فرد وطاقاته وقدرته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملهم المزايا وأعظم النتائج .

ويستخلص من هذا التعريف العناصر الآتية :-

- ٠١ ان إدارة الأفراد تقوم على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين وهي بذلك تتضمن المهارة جنباً الى جنب مع الأسس والقواعد العلمية والانسانية .
- ٠٢ تقوم إدارة الأفراد على مبدأ مساعدة العاملين على استخدام قدراتهم بأقصى طاقة ممكنة .
- ٠٣ تقوم إدارة الأفراد على أساس التعامل مع الأفراد كبشر أو كأعضاء في جماعة تسعى الى هدف مشترك مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات .

ويستخدم مصطلح إدارة الأفراد عادة للدلالة على النشاط الاداري الخاص بتصريف شؤون الأفراد والذي يقوم به القائد العام ومساعدوه بقصد تفوقهم في ادايتهم لواجباتهم بهدف تحقيق السياسات المرسومة للجهاز . وتتطوي تحت مدلول المصطلح وفقاً لهذا المعنى جميع العمليات المتعلقة بشؤون الأفراد وهي رحلة الفرد بالجهاز منذ اختياره أو التحاقه بالعمل حتى تاريخ انقطاع صلته به نهائياً . سواء بالوفاة أو الفصل أو

التقاعد أو الاستقالة . وتتضمن هذه الرحلة كذلك عملية ترشيحه واختياره وتدريبه وترقياته وتنقلاته وتأديبه وإجازاته وتقييمه ... الخ .

فالهدف الرئيسي لهذا المصطلح اذن هو ضمان تفوق الأفراد وتفانيهم واخلاصهم للأعمال التي يكلفون بها .

ومن أهم هذه الأسس والقواعد التي تقوم عليها سياسة ادارة الأفراد ما يأتي :-

- ١ - نظام التوظيف .
- ٢ - نظام ترتيب الوظائف .
- ٣ - نظام الأجور والرواتب والحوافز .
- ٤ - نظام تنمية الكفاية الوظيفية ( التدريب ) .
- ٥ - نظام الترقيات .
- ٦ - نظام الاجازات .
- ٧ - تقييم الاداء الوظيفي ( التقارير ) .
- ٨ - التنقــــــــلات .
- ٩ - نظام الجزاءات ( الانضباط ) .
- ١٠ - انتهاء الخدمة .

وسوف نتناول هذه الأسس في الفصول القادمة وفقاً لقواعد وأسس علم ادارة الأفراد .



## **الفصل الاول**

### **نظام التوظيف**



## نظام التوظيف

### تعريف التوظيف :-

التوظيف هو العملية المتعلقة بهيئة القوى البشرية التي تعمل بالجهاز الشرطي وطريقة ادارتها ، وهي تشمل جميع شؤون الافراد العاملين والاجراءات التي تتخذ في تعيينهم ، وطريقة التعامل معهم .

ومن التعريف السابق يتضح ان التوظيف يعني تدبير الافراد القديرين على النهوض بالنشاط البشري الجماعي على خير وجه ، ولاصطلاح التوظيف معنيان أحدهما عام ويشمل كافة الموظفين من تعيين وتدريب ومرتببات واجازات وتأديب ... الخ ، والخاص بمعنى شغل الوظائف الشاغرة سواء بالتعيين أو الترقية أو النقل أو الندب أو الاعارة .

ويستهدف التوظيف كوظيفة أساسية من وظائف ادارة الافراد ، توفير الافراد اللازمين للجهاز بالنوعيات ، وبالأعداد المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخطط لها للعمل بالقوة .

وتعتمد ابعاد هذه الوظيفة لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة

### المبادئ الرئيسية في شغل الوظائف بالشرطة :-

أن من أهم الخطوات في التوظيف اجتذاب أفضل العناصر من العاملين لشغل الوظائف على أسس سليمة ولتزويد الجهاز بأكفأ العناصر وتحرص القيادة العامة للشرطة على التزام المبادئ الثلاثة في شغل وظائفها .

### أولاً : مبدأ المساواة :-

لكي يتم اختيار أفضل العناصر الى جهاز الشرطة والامن العام وجب على المسؤولين أن يعملوا على اتاحة الفرصة لسائر المواطنين بالتقدم لشغل الوظائف دون تمييز طبقي أو عرقي أو اجتماعي يكون من شأنه خلق بروقراطية منفصلة عن الجمهور متعالية عليه ومعوقة لمصالحه تعتبر نفسها حاكمته لا خادمته ، والشرطة كما هو معروف جهاز خدمات شعاره الدائم « الشرطة في خدمة الجمهور » ، ولمبدأ المساواة في الاختيار عناصر رئيسية نوجزها في الآتي :

## ١ - الاعلان :-

ويقضي ذلك الاعلان والنشر بشتى وسائل الاعلان المعروفة في الدولة .  
والاعلان يجب أن يكون بطريقة مبسطة وواضحة وسهل الالفاظ ويشتمل على  
جميع البيانات المطلوبة وطبيعة العمل وكذلك المميزات التي سوف يحصل  
عليها شاغل الوظيفة ، كما يجب أن تكون شروط شغلها عامة ومجردة وأن  
يراعي التوقيت المناسب بين الاعلان وقفل باب الطلبات حتى يتم التأكد بأن  
الاعلان قد علم به معظم أفراد الجمهور .

## ٢ - الترغيب :-

والترغيب كما هو معروف يحتوي على عنصرين مادي وأدبي ، فالمادي  
يمكن أن يذكر في الاعلان على الصحف والمجلات فهو يوضح الدرجة التي  
سوف يبدأ بها المتقدم للوظيفة والمميزات المادية الأخرى التي سوف يحصل  
عليها من سكن وسيارة و ... الخ .

أما الترغيب المعنوي فقد يتمثل في الضمانات التي ينص عليها القانون  
لشاغلي هذه الوظائف ولكن في العادة لا تذكر هذه الضمانات في الاعلانات  
نظراً لضيق الحيز في الصحف أو المجلات الذي يخصص لهذه الغاية .

ولكن في رأيي أن الترغيب الأكثر جدوى هو ما نشاهده في الوسائل المرئية  
من سينما ، تلفزيون والتي تركز على الاعمال التي يؤديها المرشحين للوظائف  
في سلك الشرطة ، من عروض للكلاب البوليسية وانتقال الخبراء الى مكان  
الجريمة بكافة الوسائل ( سيارات ، طائرات ، طرادات ، موتورسيكل ،  
خيل ... الخ ) وتفحصهم لمكان الحادث كل في مجال اختصاصه ، وكذلك عند  
اختيار الضباط وضباط الصف والأفراد عرض أفلام عن النشاط الذي يؤديه  
هؤلاء الطلاب بمراكز التدريب والكتليات ... الخ .

فعندما تعرض هذه الأنشطة على المشاهد بصورة مشوقة وواضحة وبعيدة  
عن المغالاة قد يتطلع كل من يأنس في نفسه الكفاءة الى الانخراط في سلك  
الشرطة ، وبذلك نكون قد حققنا الغاية المنشودة وهي اجتذاب أفضل العناصر  
الى القوة .

## ثانياً : مبدأ الجدارة :-

ويعني اختيار العاملين للعمل والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وحدها  
ويتجه مبدأ الجدارة في التوظيف بولاء الأفراد نحو الدولة وصالحها العام



بعكس نظام المحاباة الذي كان ينحرف بولاء الأفراد نحو الصالح الشخصي والخاص على حساب الصالح العام .

اقترن ظهور نظام الجدارة بامتحانات التوظيف التي يعلن عنها لسائر المواطنين التي تنطبق عليهم الشروط ويدخلونها على قدم المساواة ، وكان دور هذه الامتحانات في بادئ الأمر سلبياً إذ اقتصر على استبعاد النفوذ الشخصي في ميدان الوظيفة العامة ، ثم تطورت رسالتها فيما بعد على نحو ايجابي إذ استهدفت الكشف والحصول على اكفأ العناصر لشغل الوظائف العامة مما اقتضى تنويع هذه الامتحانات بما يحقق هذه المهمة على نحو فعال ومثمر .

ومن أهم عناصر هذا المبدأ - الترشيح والاختيار : فالترشيح قد يوفر لك أكبر عدد ممكن من الأفراد الراغبين في الوظيفة المعلن عنها بعد تطابق الشروط عليهم واجتيازهم للاختبارات المحددة من جهات الاختصاص .

أما الاختيار فهو اجتذاب أفضل العناصر الموجودة في صفوف المرشحين بعد اجتيازهم المقابلات - وتعني باختصار اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، ويتم ذلك بالأسلوب الآتي :-

**أسس الترشيح للعمل وفقاً لمبدأ الجدارة .** تفضل بعض الجهات الادارية الاتصال رأساً بالجهة التي يعمل بها المتقدم للوظيفة من قبل لاستيفاء بيانات ومعلومات عنه وهذا بالطبع اذا كان يعمل من قبل أما اذا لم يكن كذلك فتقوم بعض الجهات بالتحري عن المرشح للوظيفة في أماكن دراسته او مكان اقامته لشغل بعض الوظائف الحساسة وهذه بالطبع ليست قاعدة ثابتة ولكن يجوز الاستعانة بها عند الضرورة . فالاتصال يتم بأحد الأساليب الآتية :-

### الاسلوب الأول :-

ارسال كتاب عادي الى المسؤولين بالجهة التي كان يعمل بها المرشح يحدد به نوع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها ويطلب منهم الافادة عن مدى صلاحية الشخص وملايمته لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق .

### الاسلوب الثاني :-

ارسال نموذج استعلام الى الجهة التي كان يعمل بها المرشح يتضمن

عددًا من الأسئلة الموجهة ويطلب منهم الاجابة عليها . مثال ذلك :-

- ١٠ تاريخ بدء المرشح العمل بخدمة تلك الجهة وتاريخ ترك الخدمة .
- ١١ سبب تركه الخدمة .
- ١٢ المهام والواجبات والمسؤوليات التي كانت على عاتقه .
- ١٣ السيرة والسلوك الوظيفي خلال هذه الفترة ويصفه خاصة تعاونه مع زملائه ومرؤسيه واطاعته لرؤسائه في العمل .
- ١٤ ايجابياته وسلبياته وسلوكه الشخصي ومدى امكانية الاعتماد عليه .
- ١٥ صحة البيانات التي اوضحها في طلب التوظيف واذا كانت غير ذلك فما هو الصحيح منها .

**اسس الاختبارات كعنصر من عناصر الترشيح :** يرى الخبراء بأن هناك صورا مختلفة للاختبارات وهي الاختبار التحريري ، والاختبار العملي ، والاختبار الشخصي أو الشفوي وهو ما يعرف عادة بالمقابلة (INTERVIEW) واختبار اي نوع من هذه الاختبارات يتوقف على متطلبات الوظيفة وشروط شغلها ، فهذه تحدد وتوجه عملية الترشيح أو الاختبار لاحقاً .

#### **١ - الاختبار التحريري :-**

يجري هذا النوع من الاختبارات على سبيل المثال باعطاء المتقدم للوظيفة ورقة تتضمن عدداً من الأسئلة ويطلب منه الاجابة عليها .

وقد يأخذ هذا الاختبار شكل المقال بمعنى أن يترك للشخص حرية التعبير عن نفسه بالصورة والكيفية التي يراها دون الزامه بإطار أو أسلوب معين للإجابة . فهذا النوع له أهمية كبيرة حيث يقيس قدرة الشخص على التعبير عن ذاته ومن واقع اسلوبه وتنظيمه لنقاط المناقشة والترتيب المنطقي لأفكاره وقدرته على تحليل الآراء المختلفة ومقارنتها وأخيراً رايه الشخصي فيما طرح . ففي هذا الاسلوب تظهر شخصية الفرد من بين السطور . ولكن يؤخذ على هذا النوع من الاختبارات صعوبة تصحيحها واختلاف التقديرات من مصحح لآخر لعدم وجود ضوابط محددة تقاس بها الاجابات الحرة .

وقد يأخذ الاختبار التحريري شكل الأسئلة التي تكون الاجابة عليها قصيرة وتعرف عند الفقهاء بالاختبارات الموضوعية وفيها لا يتوقع من المتقدم

سوى إجابة واحدة صحيحة . ولكن يؤخذ على هذا النوع من الاختبارات عدم الكشف عن النواحي التي تكشف عنها اختبارات المقال .

وقد تكون الاختبارات الموضوعية بأشكال متعددة نذكر منها الآتي :-

#### ١ - أسئلة الصواب والخطأ :-

وفيها تتضمن ورقة الأسئلة عدداً من الجمل أو العبارات بعضها صحيح والآخر خاطئ ، ويُطلب من المرشح أن يضع علامة (صح / ) أمام العبارة الصحيحة وعلامة ( خطأ X ) أمام العبارة الخاطئة . ومثال ذلك : عاصمة الولايات المتحدة نيويورك ( X ) أو عاصمة المملكة المغربية الرباط ( ✓ ) .

#### ب - أسئلة الاختيار المتعددة :-

وتكون هذه الطريقة بوضع عدة أجوبة للسؤال احداها إجابة صحيحة والاجابات الأخرى خاطئة ، ويُطلب من الشخص أن يضع علامة معينة أمام الإجابة . ومثال ذلك :-

صدر قانون شرطة دبي في :-

\* عام ١٩٥٧ م .

\* عام ١٩٦٦ م .

\* عام ١٩٦٨ م .

#### ج - أسئلة التكميل :-

وفي هذا النوع من الأسئلة تتضمن ورقة الأسئلة عددا من العبارات أو الجمل الناقصة ويُطلب من المتقدم تكميلها . ومثال ذلك :-

٠١ تتكون دول مجلس التعاون الخليجي من .....

.....

٠٢ تبدأ الرتب العسكرية للضباط في الشرطة برتبة الملازم وتنتهي برتبة .....

#### ٢ - الاختبارات العملية :-

من الملاحظ أن طبيعة هذه الاختبارات للأداء العملي تهدف في الأساس الى

الكشف عن قدرة المرشح على أداء أعمال معينة ومحددة ، فضلا عن كونها اختبارات مهنية لقياس المهارات أو المعارف الفنية للشخص .

ومثال ذلك الاختبارات التي تجرى للمهندسين والأطباء أو الطباعين والحرفيين ... الخ من المهن الأخرى .

### ٣ - الاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية :-

وهي التي تجري في العادة لأغلب المرشحين في كثير من الوظائف غير الحرفية . وفي هذا النوع من الاختبارات أو المقابلات يتم قياس ثقافة الشخص وكفائته وخبرته وصفاته وشخصيته وذلك للحكم على صلاحيته ومقدرته لتقلد أعباء الوظيفة المعلن عنها .

هذا الى جانب اعطاء المتقدم كافة المعلومات اللازمة عن العمل الذي سيزاوله وطبيعته وفرص تقدمه في هذه الوظيفة منذ البداية حتى لا يفاجأ اثناء الخدمة بمستجدات أو بظرف غير التي اطلع عليها عند تعيينه ( كنقله الى منطقة نائية أو العمل في البحر أو الصحراء أو ليلا مثلا ... الخ ) من ظروف طبيعة العمل أو أسلوبه .

فهذه الحقائق من الصعوبة بمكان الوقوف عليها بأنواع الاختبارات الأخرى . ففي أثناء المقابلة تكون الفرصة متاحة لمقابلة المرشح وجهاً لوجه وتحليل شخصيته من خلال تصرفاته وسلوكه واتجاهاته وانفعالاته وآرائه ، وكذلك الوقوف على ما يتمتع به الشخص من ذكاء ولباقة وقدرة على الاستدلال والحكم على الأشياء وغيرها من الأمور .

وفي العادة يتولى إجراء المقابلة مع المرشحين للوظائف لجنة يرأسها أحد كبار المسؤولين وتضم في عضويتها بعض المختصين وفي المقابلة تتاح الفرصة أيضاً للمختصين للوقوف على أبعاد شخصية المتقدم واهتماماته وميوله وغيرها ، كما أن هناك بعض الوظائف تستلزم صفات خاصة كالمظهر الشخصي وطريقة التعبير والتخاطب وقوة الشخصية واللباقة وقدرة الاقتناع وغيرها من الصفات التي يصعب اكتشافها بواسطة الاختبارات التحريرية أو العملية .

أما أنواع المقابلات في عملية الاختبار فقد قسمها المختصون الى قسمين أساسيين هما :-

- ١ - المقابلة الموجهة
- ٢ - المقابلة غير الموجهة .

**الاولى :** يقصد بها اعداد نموذج خاص يتضمن عددا من الاسئلة تقوم على تحليل مقومات ومواصفات العمل . ويحدد هذا النوع الاطار العام للمناقشة ، كما يحدد الطرق التي تجمع بها المعلومات والبيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة . لكن ليس معنى ذلك أن تحدد أسئلة معينة يلتزم بها المقابل ( الشخص المسؤول عن المقابلة ) وإنما تترك حرية توجيه الأسئلة التي يرى أنها مناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة بشرط أن تكون الأسئلة داخل الاطار العام المورد سلفاً .

أما **الثانية** ، فيقصد بها اجراء المقابلة على أسس غير منظمة او اطار عام يحكم المناقشة ويوجهها ، وإنما يترك للمرشح الحرية الكاملة في التحدث معظم الوقت حتى يفصح عن دوافعه ونزعاته ويكشف بدرجة أكبر عن نفسه ويبدل بأية بيانات أو معلومات يرى أنها لازمة . ومثال ذلك أن يسأل المقابل المرشح عن الأسباب أو الدوافع التي جعلته يتقدم للعمل بالشرطة ؟ ولماذا لم يكمل تعليمه العالي بالجامعة مثلا .. الخ .

ففي هذا الأسلوب يكون للمقابل ( الشخص المختص ) كامل الحرية في طرح الأسئلة التي يرى أنها لازمة أو مفيدة لشغل الوظيفة المعلن عنها . ومن الطبيعي أن ذلك يتطلب نوعاً من المهارة والخبرة من جانب المقابل حيث عليه أن يدير المقابلة بذكاء وعناية ودقة لتحقيق الغايات المرجوة منها . هذا الى جانب مراعاته لأن يسود المقابلة جو من الود والتعاون وأن يبتعد بقدر الامكان عن التوتر والانحراف في المقابلة .

### **مكان المقابلة :-**

يجب أن تعقد المقابلة أو الاختبار الشفهي في مكان خاص ( ولا يقصد بذلك المنزل أو الاستراحة مثلا ) ولكن يجب أن يكون هذا المكان غير مطروق كثيراً من الغير ومريحاً بما يكفل تشجيع المرشح على التحدث بحرية في جو هادئ ومريح . وأن تراعى فيه وضوح الاضاءة وبرودة الطقس أو حرارته وبعده عن الطريق العام أو الأماكن المزعجة مثل الورش أو المصانع ، وكما يجب أن تراعى أن لا تقطع المقابلة حديث تلفوني أو دخول زوار أو انشغال المسؤول بأعمال رسمية ، لأن ذلك اذا حدث فقد يعرقل سير المقابلة ويفسدها .

## النواحي النفسية في المقابلة :-

يجب على المقابل أن يوفر جواً من الألفة والود والتفاهم خلال اجراء المقابلة . فعلى سبيل المثال أن لا يدخل المقابل في موضوع المقابلة مباشرة ، عند بدء لقائه بالمرشح ، بل يجب عليه أن يسبق ذلك بحديث هادئ وودي بعيداً عن الموضوع الأصلي للمقابلة كالحدث عن أي موضوع تناولته وسائل الاعلام أو أي موضوع مطروح على الساحة الاجتماعية كغلاء المهور أو رداءة الطقس في ذلك اليوم مثلاً أو مناقشة بعض المسائل أو الموضوعات الشخصية ذات المصلحة المتبادلة . ثم يلي ذلك البدء في شرح طبيعة المقابلة وهدفها ، فكل هذه المقدمات قد تجعل من المرشح أن يطمئن نفسياً وينطلق في التعبير عن نفسه بكل شجاعة وثقة .

### أسس ادارة المقابلة او الاختبارات الشفوية : لكل شيخ طريقة كما يقولون

ولكل مسؤول طريقته وأسلوبه في ادارة مؤسسته أو جهازه الوظيفي ، فالشخص المسؤول عن المقابلة يجب أن يراعي منذ الوهلة الأولى أن أسلوب المقابلة يختلف تماماً عن أسلوب ادارته للجهاز الذي ينتمي اليه وأن يعلم تمام العلم أن الغاية الأساسية من وراء المقابلة هو استقطاب افراد جدد لجهازه الوظيفي فعليه أن يسعى جاهداً في هذه المقابلة أن يجمع أكبر قدر من المعلومات والحقائق التي يرغب في معرفتها عن المرشح . ولكي تكون المقابلة مثمرة وفعالة وهادفة عليه مراعاة الأسس الآتية :-

- ٠١ يجب على المقابل أن يسعى الى كسب تعاون واهتمام الشخص الذي تجرى معه المقابلة . انه بذلك يخلق جواً وروحاً تعاونية تجعله يحصل على المزيد من المعلومات من الطرف الآخر بعد أن يطمئن اليه .
- ٠٢ يجب أن توجه الأسئلة بطريقة تشجع الشخص الذي تجرى معه المقابلة على التحدث بحرية والكشف عن حقيقة نفسه ويفيد في ذلك أن تكون الأسئلة في شكل عبارات واضحة تفهم ببساطة وسهولة .
- كذلك يجب استبعاد الأسئلة التي يمكن الاجابة عليها بلا أو نعم حيث لا تكشف عن طبيعة الشخص . كذلك استبعاد الأسئلة التي تتم عن تحيز المقابل ، أو تكشف عن تفكيره أو رأيه الخاص في مسائل معينة أو توجي للشخص الذي تجرى معه المقابلة بإجابة معينة أو تخلق لديه انطباعاً خاصاً . كذلك استبعاد الأسئلة التي وردت الاجابة عليها في طلب التوظيف . ويجب أن تتاح الفرصة الكافية للشخص

للتحدث وإبداء رأيه في التعبير عن نفسه وأن يشجعه المقابل على ذلك دون أن يضيق بإجاباته . ولكن هذا لا يمنع تدخل المقابل لتوجيه المراقبة وتغيير الموضوع اذا لزم الأمر ذلك او اذا لمس من الشخص ميلاً الى الاطالة في نقطة معينة غير هامة .

٢٠٣ على المقابل أن يستمع بعناية الى الطرف الآخر وأن يعطيه الاهتمام الكامل حتى يشعره بأنه مُعْمَلُ بعدالة ، ويتيح له ذلك للحصول على المعلومات والبيانات الكاملة المطلوبة . وبمعنى آخر يجب أن يُظهر المقابل اهتمامه خلال الجلسة والا يبدو مجرد شخص يؤدي عملاً روتينياً .

٢٠٤ ليس هناك وقت نمطي للمقابلة وانما يعتمد ذلك على نوع العمل وعلى طريقة ادارة المقابلة وعلى نوع ومقدار المعلومات والبيانات المطلوب معرفتها عن المرشح . وعلى ذلك فقد تستغرق المقابلة بضع دقائق بالنسبة للوظائف الروتينية البسيطة وقد تمتد الى عدة ساعات بالنسبة للوظائف التي تتطلب توافر صفات خاصة مثل الذكاء وقوة الاقتناع والقدرة على التفكير الاستدلالي وسرعة الادراك او غيرها من الصفات التي تحتاج الى وقت وجهد في اكتشافها والحكم على درجة توافرها في الشخص . وعلى كل فان خبرة المقابلة في هذا المجال ستحدد له المعيار الزمني الذي تحتاجه كل مقابلة .

٢٠٥ اذا كانت المقابلة تجريها لجنة يمثل فيها عدد من الأعضاء فهنا يحسن الا يتجاوز عدد أعضاء اللجنة ثلاثة حيث أن كثرة عدد أعضائها يؤثر على نفسية المتقدمين للاختبار ويدخل الخوف في نفوسهم . كذلك فان كثرة عدد أعضاء اللجنة قد يتسبب في إرباك أعمالها وإجراءاتها ، فقد تتكرر الأسئلة وقد تغفل جوانب هامة من خبرات وقدرات المتقدم . وقد يحاول أعضاء اللجنة الاهتمام بالتأثير على بعضهم البعض أكثر من أهتمامهم بالمقدم ذاته . معنى ذلك انه يجب أن يكون عدد أعضاء اللجنة محدوداً وأن يبدأ رئيس اللجنة بتقديم أعضائها الى المتقدم . كما يجب أن يتفق أعضاء اللجنة فيما بينهم قبل انعقاد الجلسة على نقاط المناقشة وعلى جوانب الأسئلة التي سيطرحها كل منهم حتى لا تتكرر الأسئلة او تتداخل مع بعضها . ويحسن كذلك أن يتلقوا تدريباً كافياً على طرق وفنون الاختيار .

## اسلوب انتهاء المقابلة :-

ان المقابل مسؤول عن قيادة المقابلة بنجاح الى نهايتها وعند نهايتها يجب عليه أن يوضح ذلك بطريقة ما حتى يساعد الشخص الذي تجرى معه المقابلة على تقدير موعد انتهاء المقابلة كأن يلقي المسؤول قلمه على المكتب أو يسحب مقعده الى الوراء أو يقف أو يفعل أي حركة تشعر الطرف الآخر بأن المقابلة على وشك الانتهاء أو انتهت ، والواقع أن هذا الاجراء يزيل حرجاً كبيراً ينتاب عديداً من المتقدمين لشغل الوظائف حينما يظنون أن المقابلة قد انتهت في حين أنها لم تنته بعد ، كذلك الحرج الذي يشعرون به اذا ما أخطروهم المقابل فجأة أن يفادروا المكان حيث أن المقابلة قد انتهت .

## الخلاصة :-

ان الاختبارات المشار اليها أعلاه أياً كان نوعها فانها تهدف في المقام الأول الى الكشف عن قدرات ومواهب وكفاءة المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة أو المعلن عنها بالأجهزة الادارية وفي نفس الوقت فانها تعتبر تأكيداً لمبدأ الموضوعية في شؤون التوظيف والذي يحكم اختيار الافراد على أساس الجدارة والصلاحيات دون التأثير بأية اعتبارات أو نواحٍ سياسية أو اجتماعية أو غيرها والبعد عن التحيز والمحابة الشخصية .

## ثالثاً : مبدأ الدائمة :-

« ويعني الاستقرار الوظيفي » وهو ما يتطلب وجود سلك وظيفي مهني يكرس له المواطن حياته ويعول عليه في معيشته ويقوم الادارات المختصة بانتقاء الشباب ذوي القدرة على التعلم والتقدم وتدريبهم لتنمية واستخدام قدراتهم ومنحهم فرص الترقى في المسؤوليات والمرتبات حتى بلوغ سن التقاعد ، ومن شأن هذا النظام توفير الضمان والاستقرار في الوظيفة العامة مع استبعاد غير الأكفاء من وظائفهم بعد اتاحة فرص الدفاع عن أنفسهم ضد ما يواجه اليهم من اتهامات خاصة بعدم الكفاية .

ومن مميزات التطور المهني الدائم للوظيفة العامة في انه يزود الادارة العامة بمجموعة مميزة من الافراد ذوي التخصص والخبرة ، يقدرون الوظيفة ويخلصون اليها ويتمسكون بها .



## تطبيق قواعد ( التوظيف ) التعيين بالشرطة

عند تعيين أو توظيف فيمن يلحق بالعمل الشرطي خصائص وصفات  
نجمها في الآتي :-

### أولاً : شرط المظهر :-

يجب على طالب الالتحاق بأحد الوظائف الشرطية أن تتوفر فيه قدرات  
جسمانية وأوصاف بدنية معينة لكي تعطيه مظهراً حسناً أمام أفراد الجمهور  
يوجي بالاحترام والثقة كأن يشترط أن يكون طول قامته لا يقل عن (١٦٥)  
سنتيمتر . وأن يكون وزنه متناسباً مع طول قامته . وكذلك يشترط قوة ابصاره  
وقوة سمعه وطلاقة لسانه وخلوه من الأمراض الجلدية المعدية والتشوهات  
الخلقية .

### ثانياً : شرط السن :-

يشترط فيمن يتقدم الى الوظائف الشرطية ( والميدانية خاصة ) أن يكون  
في سن معينة تحددها القوانين واللوائح والنظم وهي أن لا تقل سن المتقدم عن  
ثمانية عشرة سنة وأن لا تزيد عن ثمانية وعشرون عاماً . وتثبت السن بشهادة  
الميلاد أو مستخرج رسمي . والا فتحدد بمعرفة اللجنة الطبية المختصة ،  
ويكون قرارها في ذلك نهائياً .

والعبارة من شرط السن استيعاب عناصر قادرة على أداء الأعمال الشرطية  
الشاقة والتدريب في كافة المجالات . وبذلك يستبعد كبار السن من المنافسة .

### ثالثاً : شرط اللياقة الصحية والنفسية والعقلية :-

يجب أن يخضع رجل الشرطة للاختبار الطبي وذلك بمعرفة طبيب الشرطة  
أو أي لجنة طبية تحددها الجهات المختصة . وبذلك يتم استبعاد كل من  
يثبت عدم صلاحيته للخدمة في الشرطة . ولقد أعطت اللوائح جهات  
الاختصاص بفحص المتقدمين وأجراء اختبارات نفسية وعقلية تحدد أوزانهم  
وهديتهم وقوة أعصابهم لمجابهة المواقف الصعبة التي يواجهونها في حياتهم  
العملية . كما يجب التأكد بأن الشخص، الملتحق مستقر نفسياً وناضج وقوي  
الذاكرة . وذلك لأن طبيعة العمل تعتمد على تذكر أسماء المجرمين وأشكالهم  
وأماكن تواجدهم ونوعية السيارات التي يستخدمونها ... الخ .

#### رابعاً : شرط حسن السيرة والسلوك :-

تعتبر كافة القوانين واللوائح والنظم شرط حسن السيرة والسلوك من الشروط الأساسية التي لا تقبل التجاوز أو الاستثناء وذلك لأن طبيعة عمل رجال الشرطة مكافحة المنحرفين والخارجين على القوانين والنظم فبالتالي هم أبعد الناس عن السير في هذا الطريق . فلذلك عند اختيار القوى البشرية للعمل في هذا المجال يجب أن يراعى في المتقدم للوظيفة ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد صدر عفو عنه من السلطة المختصة أو رد إليه اعتباره طبقاً للقانون .

وقد اشترطت القوانين واللوائح والنظم حسن السيرة والسلوك معاً . لأنه في بعض الأحيان يكون الإنسان حسن السلوك ونعني بذلك أنه لا توجد سوابق عليه أو غير مطلوب لجهة أمنية محددة . ولكنه سيء السيرة ( سيرة الشخص هي ما عرف به أو عنه من صفات وأخلاق حميدة أو غير ذلك تتناقضها الألسن وتقر في الأذهان أنها صحيحة وإن لم يمكن ردها إلى أصل ثابت معلوم ولذلك لا يشترط لسوء السيرة أن يكون قد وجه إلى الشخص اتهام مشين . أو صدرت ضده أحكام خاصة وإنما يكفي لسوء سيرة الشخص أن تقوم ضده الشبهات وتعلق بسمعته شوائب تلوكها الألسن ) راجع مبادئ علم الإدارة .. الدكتور سليمان الطماوي .

#### خامساً : شرط المؤهل :-

يشترط في التقدم لشغل وظائف الشرطة المختلفة مؤهلاً علمياً خاصاً يتناسب وطبيعة العمل المسند للمتقدم ما عدا وظيفة الحراس التي لا يشترط فيها المؤهل العلمي ولكنها تتطلب شروطاً أخرى جوهرية .

أما بالنسبة لشغل وظائف الضباط فيشترط في المتقدم وقيل التحاقه بكلية الشرطة حصوله على الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها من الشهادات المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم .

وكذلك يجوز ضم الفنيين الحاصلين على مؤهلات عليا وحملة الشهادات الجامعية كضباط في القوة بعد اجتيازهم دورة خاصة تعقد لهم للحصول على شهادة دبلوم العلوم الشرطية .

## سلسلاً : شرط اجتياز الاختبارات الخاصة التي تعقد

### للمتقدمين للوظائف الشرطية :-

ويعتبر هذا الشرط من الشروط الأساسية التي تفاضل بين المتقدمين لشغل الوظائف الشرطية وذلك لاتاحة الفرصة أمام المسؤولين لاختيار أفضل العناصر « راجع مبدأ الجدارة المشار اليه سابقاً » .

فهناك اختبار تجريه لجنة اختيار الطلبة التي يتم تشكيلها من قبل القائد العام للشرطة ، لفحص المتقدمين واختيار أفضل العناصر والكفاءات لالتحاقهم بكلية الشرطة كضباط في الجهاز الشرطي .

وينطبق هذا الشرط على المتقدمين لشغل وظائف فنية أو كتابية ومثال ذلك الفحوصات التي تجرى للطباعين والخطاطين ... الخ .

أما الأطباء والمهندسين فيتم تحويلهم الى الدوائر المختصة بالدولة لفحص كفاءتهم وخبراتهم ... الخ .



## **الفصل الثاني**

### **نظام ترتيب الوظائف**



## نظام ترتيب الوظائف

### أولاً : اصوله العامة :-

يطلق هذا الاصطلاح على مجموعة العمليات الخاصة بتحليل الوظائف ، وتصنيفها في مجموعات مهنية ونوعية وإدراجها في فئات وفق أهمية واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة ضماناً لحسن ادارة نظام الوظيفة العامة .

ولتوضيح هذا المفهوم سوف نقوم بشرح ما تضمنه من مصطلحات ترتيب الوظائف التالية :-

### ١- الوظيفة :-

تعني العمل المسند الى الشخص ليؤديه ويتكون من مجموعة الواجبات والاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .

### ب - الفئة :-

تعني جميع الوظائف التي تتشابه في :-

- ٠١ - نوع العمل .
- ٠٢ - مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات .
- ٠٣ - مطالب التأهيل لأداء العمل .

بحيث تتطلب هذه العناصر معاملة واحدة في ادارة الشؤون الادارية ( شؤون الأفراد ) وفي تحديد الاجر وتوضع للفئات مواصفات موحدة .

### ج - الدرجة :-

تعني شريحة معينة من الاجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ومطالب التأهيل ولكنها تختلف في نوع العمل .

### د - المجموعة النوعية :-

تشمل الفئات التي تتشابه في نوع العمل ولكنها تختلف في مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات وتمثل المجموعة النوعية السلم الطبيعي للترقيات من وظيفة في فئة الى وظيفة في فئة أعلى منها .

### هـ - مجموعة الوظائف :-

وهي الاطار الرأسي العريض الذي ينظم المجموعات النوعية في ميادين

متعائلة أو متجانسة أو مترابطة من الاعمال « يُراجع في هذا الشأن سلم الرواتب والدرجات في القوة » .

كما تشمل كل مجموعة وظائف على مجموعات نوعية تتشابه كل منها في نوعية العمل وتحتوي كل مجموعة نوعية على فئات من الوظائف متدرجةً مالياً حسب مستويات صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات كل منها .

فمثلاً مجموعة الوظائف العامة تشمل المجموعات النوعية لفئات الوظائف التي تتضمن واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تنظيمية وإدارية أو مكتبية أو القيام بخدمات معانة فهي تشمل ثلاث مجموعات نوعية هي المجموعة النوعية لفئات الوظائف المكتبية ، والمجموعة النوعية لفئات الخدمات المعانة .

## ثانياً : مزاياه :-

يهدف هذا المبدأ ( ترتيب الوظائف ) أساساً الى تطبيق مبدأ تساوي الأجر عند تساوي العمل ولكنه يحقق العديد من المزايا في مختلف مجالات تنظيم شؤون الأفراد ونخص بالذكر منها ما يأتي :-

### ١ - ضبط التوظيف :-

ان تحليل الوظائف ( وهو أساس تصنيفها وتدرجها ) الى واجباتها ومسؤولياتها وتحديد متطلبات شغلها في ضوء ذلك يقدم لنا الضوابط التي على مقتضاها يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد انواع امتحانات التوظيف بما يكفل اختيار اكفأ العناصر لشغل مختلف انواع ومستويات الوظائف سواء بالتعيين أو الترقيع ( الترقية ) أو بالنقل أو الدب أو الاعارة .

### ٢ - تخطيط التدريب :-

يساعد تحليل الوظائف على تخطيط مختلف البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية للعمل في شتى الوظائف وتحديد أساليب التدريب المناسبة لكل نوع ومستوى من الوظائف .

### ٣ - تحديد المرتبات :-

ان ما يقتضيه ترتيب الوظائف من تدرجها في فئات حسب صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات كل منها من شأنه ضمان التنظيم العادل للمرتبات



بما يتفق وأعباء مختلف الوظائف ومتطلبات التأهيل العلمي والخبرة العملية في شاغليها .

#### ٤ - تقويم الأداء :-

يستتبع تحليل الوظائف وتصنيفها نوعياً وتدرجياً حسب مستوياتها أن يراعى في تصميم نماذج تقارير الكفاية التي تستخدم في التقويم الدوري لأداء الأفراد العاملين بالقوة . تنويعها بما يتفق وطبيعة العمل ومستواه في شتى الوظائف .

#### ٥ - تحديد المسؤوليات :-

يقوم ترتيب الوظائف على أساس التحليل المفصل والتحديد المنضبط لواجبات كل وظيفة مما يسهل معه سلطات الرقابة والتأديب كشف وتحديد ما يقع من مخالفات ومرتكبيها .

#### ثالثاً : عملياته :-

يقوم نظام ترتيب الوظائف على أساس النظر الى الوظيفة لا الى شاغلها وما تتضمنه هذه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وما يتطلبه أداء أعمالها من مؤهلات الدراسة والخبرة وغيرها وتصنيف الوظائف في مجموعات وفئات بحيث تشمل كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع الواجبات والمسؤوليات ومستوى تشابهها يكفي لاعطائها اسماً واحداً ومعاملتها معاملة واحدة في شئون الافراد ، وتقدير معدل أجر واحد لمن يشغلها

وعليه فان نظام ترتيب الوظائف يقوم على الربط المنطقي بين كل من :-

- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
- مطالب التأهيل اللازمة لشغلها .
- الأجر الذي يُمنح لقاء القيام بأعبائها .

وتجتاز عمليات ترتيب الوظائف المراحل الثلاث التالية :-

#### ١ - الأعداد :-

وتشمل العمليات التالية :-

- جمع الحقائق والبيانات عن الوظائف وعن التقسيمات التنظيمية التي توجد فيها باتباع الأساليب السابق الإشارة إليها في بحوث التنظيم الإداري التي يتم إعدادها من قبل المختصين .

- توصيف الوظائف وصفاً تحليلياً يبرز واجباتها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل اللازمة لها .
- تحليل الوظائف وتقسيمها راسياً الى مجموعات وظيفية ومجموعات نوعية طبقاً لأنواع الاعمال ومجالات التخصص فيها تقسيماً أفقياً الى فئات طبقاً لمستويات الصعوبة والمسؤولية في هذه الاعمال ، ثم اعداد مواصفات هذه الفئات .
- تقسيم الفئات وتحديد الدرجات التي توضع فيها .
- وأخيراً يتم وضع المعايير الموحدة للترتيب لتستخدم عند تنفيذه .

## ٢ - التنفيذ :-

- وفي هذه المرحلة يتم انجاز العمليات الآتية :-
- الحاق الوظائف المفردة بفئاتها .
- إعداد جداول بالوظائف موزعة على فئاتها واعتمادها .
- نقل الأفراد ( العاملين ) الى الوظائف بعد ترتيبها .
- بحث الشكاوى والتظلمات والبت فيها .

## ٣ - المتابعة :-

- ويتم عن طريق المراجعة المستمرة لنظام ترتيب الوظائف المطبق لضمان تطوره بما يتفق ومقتضيات التغيير المستمر في التنظيم الاداري للادارات والمراكز واختصاصاتها ووظائفها ، وبهذه الطريقة يتم رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين بالقوة ويتفادى المسؤولون عملية الجمود الاداري .
- وبدخول الحاسب الآلي لادارة شؤون المراكز والأفراد ( قسم شؤون الأفراد ) وإنشاء مركز البحوث والدراسات في الشرطة نأمل أن يتم تطوير نظام ترتيب الوظائف على أحدث الطرق العصرية في هذا المجال .

---

• (١) يراجع في هذا الشأن مشروع اللائحة المالية لقوة شرطة دبي . (٢) ومؤلف الدكتور حمدي أمين عبد الهادي ( الادارة العامة العربية )

**الفصل الثالث**  
**نظام الاجور والرواتب**  
**والحوافز**



## نظام الأجور والرواتب والحوافز

### أولاً : الأجور والرواتب :-

#### التعريف :-

يعرف الأجر ( بأنه هو كل ما يدخل في ذمة الفرد من مال أياً كان نوعه مقابل قيامه بالعمل موضوع العقد ومهما كانت تسميته ) .

ويرى الفقهاء بأنه يدخل في هذا المفهوم كل الامتيازات العينية والعلوات التي تصرف للفرد سواء كانت بسبب غلاء المعيشة أو بزيادة الأعباء الاجتماعية ... أو خلافاً وقد يدخل في هذا الإطار أيضاً ما يصرف للفرد جزءاً لخدماته إذا كانت هذه المبالغ مقررة في الأنظمة الأساسية للأفراد أو جرى العرف بمنحها حتى أصبحوا يعتبرونها جزءاً من الأجر أو الراتب .

ويقصد بالراتب أو الأجر في القوانين والنظم واللوائح الراتب الشامل لا الأساسي وعليه تحسب كافة حقوق الفرد .

ومما سبق يتضح لنا أن الهدف من الراتب أو الأجر هو منح الفرد أجراً نظير عمله مهما كان حجمه .

إن من أهم الأسس التي تقوم عليها سياسة إدارة الأفراد نظام الأجور والرواتب حيث تحرص القوانين والنظم واللوائح الوظيفية دائماً على رسم سياسة واضحة وثابتة للأفراد تبين فيها ما تتقاضاه كل فئة من خزينة الحكومة نظير قيامها بواجباتها ومهامها .

والحقيقة الثابتة أنه إذا كانت الأجور والرواتب كافية في نظر الأفراد نجد أنهم يعملون بجهد وجد وفعالية ويرتفع مستوى أدائهم ويعزى ذلك لارتفاع معنوياتهم واستقرار حياتهم المعيشية . وأما إذا كانت سياسة الأجور والرواتب غير عادلة في نظر الأفراد انعدم رضائهم عن عملهم وهبطت معنوياتهم وعمدوا الى السلبية مما ينعكس أثره على مستوى الأداء في العمل وانخفاض فعاليته . وذلك لأن موضوع الأجور والمرتبات يشغل دائماً الجزء الأكبر من تفكير الفرد وهذه حقيقة ثابتة لا يستطيع أي شخص إنكارها لأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشته وكيانه الاجتماعي فالإنسان دائماً يسعى نحو الأفضل وهذا بالطبع لا يتحقق الا عن طريق دخل الإنسان الثابت الذي يؤمن له الحياة الكريمة والشريفة .

## سياسة الأجور والرواتب :-

تقوم سياسة الأجور والرواتب على مبدأ أن يكون المرتب عند بدء التعيين كافياً لئلا يحتاج الفرد في بدء خدمته ثم يزداد بعد ذلك تصاعدياً حسب مدة خدمة الفرد وترقيته في إطار الدرجات أو السلم الوظيفي المحددة في نظام الخدمة وبذلك تتوافق الزيادة في المرتب مع احتياجات الفرد وحالته الاجتماعية .

## نظام ترتيب الوظائف وتحديد الأجور والرواتب :-

إن من أهداف نظام ترتيب الوظائف الأساسية وضع نظام عادل للأجور والرواتب ، وذلك لأن هذا النظام يقوم بتحديد الوظائف داخل القوة ووضعها وضماً دقيقاً يوضح الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد في الهيكل التنظيمي للجهاز وفقاً لامكانياته ومؤهلاته ومن ثم يوضح درجته المالية بحيث يتناسب الأجر مع نوع العمل وحجمه .

## الراتب والزيادات السنوية ( أو الدورية ) :-

لقد حددت لوائح الشرطة وأنظمتها الرواتب والأجور لجميع منتسبي القوة بمختلف رتبهم ودرجاتهم كما حددت الزيادات السنوية التي تمنح لهم طبقاً للأنظمة المعدة لذلك .

## الاستحقاقات :-

يستحق منتسب القوة المعين لأول مرة في وظيفته مرتبه من تاريخ التحاقه بالعمل وفي الرتبة أو الدرجة التي عُيِّنَ عليها . وذلك من أول مربوط الدرجة أو الرتبة ما لم ينص قرار التعيين خلاف ذلك . فإذا رُقي منتسب القوة الى رتبة أو درجة أعلى يستحق أول مربوط الرتبة أو الدرجة التي تليها ما لم ينص قرار الترقية على خلاف ذلك .

ويستحق المنتسب للشرطة الزيادة السنوية أو الدورية بعد مضي سنة من تاريخ التعيين أو الترقية ويستمر في صرف الزيادة الدورية حتى يصل المرتب الى نهاية مربوط الرتبة أو الدرجة التالية . وعندها تتوقف الزيادة ولا يستمر صرفها الا بعد الترقية الى الرتبة أو الدرجة التي تليها .

## البدلات والعلاوات :-

تنص جميع الأنظمة الشرطية على العلاوات والبدلات التي تمنحها

لأفرادها بكافة مستوياتهم وتختلف فئاتها من جهة لأخرى الا ان الجميع قد اتفقوا على نوعية معينة من البدلات او العلاوات ( كما تسمى في بعض الانظمة وهي بالطبع تختلف تماماً عن الزيادات السنوية كما اشرنا سابقاً )  
نخص بالذكر منها الآتي :-

#### (١) بدل السكن :-

ويُمنح هذا البدل لجميع الأفراد العاملين بجهاز الشرطة ( من عسكريين ومدنيين ) ويحدد بنسبة مئوية معينة من الراتب الأساسي تحددها الأنظمة واللوائح في الجهاز بحيث لا يزيد عن الحد الأعلى المخصص لهذا البدل أو ينقص عن حده الأدنى وذلك لمساعدة الأفراد العاملين في الجهاز للحصول على مسكن يليق بهم وبيعتهم عن المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على طبيعة عملهم ، وتختلف فئات هذا البدل حسب الحالة الاجتماعية للفرد فالمتزوج تزيد نسبته عن الأعزب على سبيل المثال (بنسبة ٢٠٪) من الراتب الأساسي .

#### (٢) بدل طبيعة العمل :-

وتقوم سياسة صرف هذا البدل على أساس أن هناك بعض الوظائف لها طبيعة خاصة تتطلب جهوداً مضنية وبقطة دائمة وقد يجابه الفرد فيها أحياناً بمواقف بالغة الخطورة والدقة فضلاً عن أن هذه النوعية من الأعمال غير محددة بوقت معين ولا تتقيد بالعطلات والإجازات الرسمية ويحدد هذا البدل بنسبة مئوية من الراتب الأساسي يضاف للمرتب الشامل لمواجهة مثل هذه الظروف التي تتطلبها طبيعة الوظيفة ، ومثال ذلك العلاوات التي تمنح لرجال أمن الدولة .

#### علاوة المنصب أو بدل التمثيل :-

وهي علاوة ( أو بدل ) تصرف لشاغلي الوظائف الرئيسية التي يحددها النظام العام للجهاز . وتصرف هذه العلاوة لوظائف قيادية معينة لمواجهة ما يتكبده شاغلوها من أعباء ، ومهام ومسؤوليات ولا تمنع هذه العلاوة لشاغل الوظيفة المقررة لها هذه العلاوة وعند خلوها يستحق من يقوم بأعبائه طبقاً للأوضاع السائدة .

وتمنح هذه العلاوة على سبيل المثال للقادة ونوابهم ومدراء الإدارات ونوابهم وضباط المراكز ورؤساء الأقسام ... الخ وذلك حسب الفئات المخصصة لهم في النظام العام .

## العلاوات الفنية أو المهنية :-

وتصرف هذه العلاوات ( أو البدلات ) لمن تتطلب وظائفهم أو أعمالهم القيام بمهام فنية أو مهنية . ومثال ذلك العلاوات التي تصرف للمدربين ، رجال الضفادع البشرية ، والميكانيكية ، والطيارين ، والنجارين ... الخ .

## العلاوات الأخرى :-

تقوم سياسة الأجور في الأجهزة الشرطية بمنح الأفراد بعض المزايا لاستقطابهم في العمل الشرطي الذي تختلف طبيعته عن الأعمال الأخرى السائدة في الدولة . ويتسع مفهوم الأجر ليشمل ليس فقط ما يتقاضاه الفرد بطريق مباشر ولكن أيضاً ما قدمه الجهاز للفرد من مميزات مادية ومعنوية ينتفع بها وتزيد من أجره بطريق غير مباشر وترفع من مستوى معيشته ، ولا ترتبط هذه الميزات الإضافية بأداء العمل وإنما هي بمثابة التزامات اجتماعية على الجهاز تجاه أفرادها .

كما تساهم هذه العلاوات أو المزايا الإضافية في المحافظة على معنويات الأفراد وتنشيطها وتحسين اتجاههم وموقفهم تجاه أعمالهم وتجاه بيئة العمل وظروفه وكما تساعد هذه العلاوات أيضاً على استقطاب أفضل العناصر من ذوي الكفاءات للعمل بالجهاز ، لأن المتقدم لشغل وظيفة بالجهاز يعطي اهتماماً ليس فقط للراتب الأساسي وإنما أيضاً للبدلات والعلاوات والمميزات الإضافية ، وكثيراً ما يؤسس قراره بالالتحاق بالجهاز على وجود هذه المميزات الإضافية .

وتمثل هذه العلاوات الإضافية على سبيل المثال في الآتي :-

- ٠١ علاوة غلاء المعيشة .
- ٠٢ علاوة الأرزاق والتموين .
- ٠٣ العلاوة الثقافية .
- ٠٤ علاوة حسن السلوك .
- ٠٥ العلاوة الاجتماعية .
- ٠٦ علاوة محروقات ( بدل انتقال ) .
- ٠٧ علاوة المناطق النائية .
- ٠٨ بدل خدم وطهارة للضباط ... الخ .



## ثانياً : الحوافز أو المكافآت التشجيعية :-

### مقدمة :-

ان من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل ، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل ورغباً فيه عن طوعية واختيار ، فوجود الخطط الجيدة والتنظيم المحكم للجهاز ليس معناه أن يفترض ان الافراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال وانجازها على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الافراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج في الأساس من مدخل العلاقات الانسانية والاهتمام بعنصر الحوافز لدى الافراد .

ان فهم السلوك البشري يدفع المسؤولين في مختلف المواقع الى دراسة وتحليل الحاجات الانسانية وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك نوعين من الحاجات الفسيولوجية بطبيعتها ترتبط بوظائف بيولوجية مثل الحاجة الى الغذاء والماء والراحة والتنفس والجنس وغيرها من الحاجات الفسيولوجية اللازمة للبقاء على حياة الانسان والمحافظة على الجسم في حالة التوازن ومن ثم تكون دافعاً قوياً للنشاط الانساني ، وهي حاجات مشتركة في كافة الافراد .

فالواقع ان الدافع الأول للشخص على العمل هو دافع اقتصادي لكي يحصل على الموارد التي تمكنه من مقابلة احتياجاته الفسيولوجية وإعالة أسرته .

والحاجات السيكلوجية أساساً حاجات اجتماعية في طبيعتها ولا تبرز أهمية هذه الحاجات الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية ، والحاجات السيكلوجية غير ملموسة بطبيعتها وتختلف في شدتها وكثافتها من فرد لآخر وتنحصر في الحاجة الى تأكيد وتحقيق الذات والحاجة الى الاحترام والتقدير والاعتبار الذاتي والحاجة الى القبول الاجتماعي والحاجة الى الامن .

وعلى ضوء هذا التدرج في اشباع الحاجات للفرد يجب وضع نظام الحوافز في الجهاز بحيث يتم تحفيز الافراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد ، فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري ، وعلى ذلك فالحاجة التي أُنشِبت لا تصلح لأن تكون حافزاً . ومن ثم ففي عملية التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد وليس الحاجة التي تم اشباعها ، فالفرد ذو الأجر المنخفض الذي لا يكفي أجره لاشباع حاجاته

الفسولوجية لا يتم تحفيزه لا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله ، والمسؤولين يتم تحفيزهم غالباً من خلال مزايا أدبية كالترقية الى منصب أعلى أو منحهم شهادات تقدير أو شكر وثناء أو أوسمة أو انايا والشارات أو غيرها من المزايا التي يجدون فيها تأكيداً وتحقيقاً لذاتهم .

### الحوافز في جهاز الشرطة :-

وفقاً للنظام العام المطبق في الأجهزة النظامية نلاحظ أن النظم واللوائح تنص على هذه الحوافز وأقرت لها اسم المكافآت التشجيعية ، وهي تختلف عن نظام الحوافز المطبق في الأجهزة غير النظامية من حيث الشكل والكيفية ولكنهما يتطابقان من حيث المضمون .

### المكافآت التشجيعية :-

وهي المكافآت التي يمنحها الجهاز للأفراد العاملين لديه في حالة قيامهم بأعمال أو خدمات جليلة أو ممتازة أثناء أدائهم للأعمال الملقاة على عاتقهم التي تعود بالصالح العام على العمل أو للمواطنين وتنوع هذه المكافآت بتنوع الأعمال والوظائف ورتب الأفراد ودرجاتهم وذلك لحثهم على بذل المزيد من القدرات والاخلاص في عملهم وتقدير قيمة المكافآت ودرجتها وفقاً للنظام المتبع في الجهاز وتمنح المكافآت التشجيعية لرجال الشرطة على سبيل المثال في الحالات الآتية :-

- ١٠ للأفراد الذين يضبطون تجار المخدرات ( وذلك حسب حجم الكمية المضبوطة ) .
- ٢٠ للأفراد الذين يبذلون شجاعة فائقة وهم يضبطون المجرمين في حالات المقاومة عند القبض عليهم أو الخارجين على القانون في الحالات التي لا يتربكون فيها أثراً أو دليلاً مادياً يدل عليهم .
- ٣٠ للأفراد الذين يقدمون أعمالاً أو بحوثاً ، أو اختراعاً أو اقتراحات جديدة تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء .
- ٤٠ للأفراد المخلصين والذين يبذلون جهوداً جبارة في سبيل العمل الشرطي في كافة مجالاته .
- ٥٠ للأفراد المتفوقين في دراساتهم .
- ٦٠ للأفراد الأمناء الذين يعثرون على موجدات عينية قيمة أو مبالغ مادية كبيرة ،

## أنواع المكافآت التشجيعية :-

٠١ . المادية . ٠٢ . المعنوية .

### ١ - المكافآت التشجيعية المادية :-

وهي ما يقدمه الجهاز للأفراد من نقود أو هدايا مادية كالميداليات والساعات ، وتذاكر السفر ، والكؤوس وما شابهها وذلك في شتى الجوانب الرسمية أو غيرها .

### ٢ - المكافآت التشجيعية المعنوية :-

وهي ما يقدمه الجهاز لأفراده لرفع روحهم المعنوية وأقدامهم على أداء أعمالهم بكل همة ونشاط وتغاني وإخلاص .

ومن صور هذه المكافآت أو الحوافز المعنوية توفير فرص الترقية الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للأفراد العاملين الممتازين أو الذين يقومون بخدمات جليلة للجهاز أو منحهم شهادات شكر وثناء وتقدير أو أنواط أوشارات أو أوسمة أو نياشين أو إدراج أسمائهم في لوحات الشرف أو نشر تقارير الشكر والثناء عن الأعمال الممتازة والاشادة بالأفراد الممتازين أو إيفادهم في بعثات خارجية أو داخلية أو غير ذلك من صور التقدير الأدبي للأفراد العاملين الأكفاء والتي تشعرهم بما يعلقه الجهاز من أهمية على نتائج جهودهم ، وفي ذلك حافز لهم على جودة الأداء وفعاليته في تحقيق الأهداف .

ومن صور المكافآت التشجيعية أيضاً محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل وحياته الخاصة ويرجع ذلك الى ان حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة ، فظروفه الشخصية خارج الجهاز تؤثر على أدائه ونشاطه وفعاليته فالحالات المرضية الخطيرة له أو لأحد أفراد أسرته أو حالات الوفاة التي تحدث في محيط أسرة الفرد أو وقوعه في ضائقة مالية أو غير ذلك من المشاكل تعتبر بلا منازع من المعوقات التي تعوقه عن الوصول الى مستوى الأداء المنشود ، ووقوف الجهاز الى جانبه في هذه الظروف الصعبة انما يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم المحافظة على مستوى أدائه وكفاءته .

كما يعتبر تفويض السلطة من العوامل الهامة جداً في مسألة التحفيز إذ ان التفويض يشعر المفوض اليه بالأهمية ويمنحه الثقة في نفسه ، ولا شك ان

لذلك آثاره على فعالية الأداء وكفاءته حيث سيحاول ان يرتفع الى مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه ويثبت وجوده .

وأخيرا يشعر كثير من الافراد بالرضا اذا ما عرفوا ما وراء الأحداث والتصرفات التي تؤثر عليهم ، لذلك فتحفيز هؤلاء إنما يكون من خلال جعلهم دائما في الصورة وإحاطتهم علماً بأسباب وأهداف وتصرفات الجهاز .

وبمعنى آخر فان وجود نظام سليم للاتصال في الجهاز يكفل للقيادة أن تقف على رغبات ومشاعر وآراء ومقترحات الافراد ، وفي ذات الوقت يكفل للافراد أن يقفوا على أهداف الجهاز وغاياته بكل وضوح ، انما يساهم في تحفيز الافراد ورفع معنوياتهم .

**الفصل الرابع**  
**نظام تنمية الكفاية**  
**الوظيفية « التدريب »**



## نظام التدريب

### التعريف :-

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .

### ١ - أهمية التدريب :-

ان التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم قد اثر تأثيراً بالغاً على جهود الأجهزة والمنظمات بمختلف أنماطها وأنشطتها لدرجة أصبحت معها القيادات الادارية والمسؤولين في تلك الأجهزة والمنظمات مسؤولين مسؤولية مباشرة عن ملاحقة هذا التقدم والتطور والتغير السريع والتكيف معه ، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على مستوى المسؤولية وأن تتوافر لها حصيلة كافية من المهارات والقدرات لمواكبة هذا التطور . فضلاً عن اتساع نشاطات الدولة وغلبة الطابع التكنولوجي والتخصصي عليها ، وهذا يتطلب من القوة توفير مختلف أنواع التدريب المنظم والمبرمج لكافة الأفراد العاملين لديها . اذا لم تعد أعمال الوظائف والمهن المختلفة من البساطة بحيث يكتفي الفرد الملتحق حديثاً بتلقي بعض التوجيهات والنصائح من رئيسه المباشر وملاحظة زملائه في العمل كي يمضي في مباشرة عمله بالكفاية المطلوبة .

وتتطلب عملية تنمية الكفاية الوظيفية تزويد الأفراد العاملين بالتدريب اللازم سواء كان تدريباً تخصصياً على أعمال الوظائف أم كان تدريباً ادارياً يهيئهم للتقدم الى المستويات الوظيفية القيادية .

فالتدريب يقوم على مجموعة من الأساليب الخاصة بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لرفع كفاءتهم في مجالات العمل المختلفة .

ولهذا تبدو أهمية التدريب للفرد الملتحق بالخدمة حديثاً والقديم على السواء ، فالفرد الجديد بالخدمة قد لا تتوافر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاية المطلوبة ، وهنا تبدو أهمية التدريب

في أنها تكسب الفرد الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة .

وحتى الفرد ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالقوة أو الادارة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد ، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة ، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة أو السائدة بمكان عمله الجديد ، ومن هنا يكون التدريب مسانداً أو مدعماً لقدرات الفرد الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة .

كما لا تقتصر أهمية وفوائد التدريب على الأفراد الجدد الملتحقين حديثاً بالجهاز ، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً الأفراد القدامى بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم . ذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في المعارف والعلوم والأنشطة سواء كانت نظرية أو عملية ( تطبيقية ) الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل ، وهو أمر يقتضي تسليح الأفراد بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية من خلال التدريب المستمر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التدريب يكون ذو فعالية أكبر ومطلوباً لأعداد الأفراد المرشحين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية مستقبلاً ، وبالتالي تتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات ، وذلك طوال رحلتهم الوظيفية أو المهنية . فهنا تبدو أهمية التدريب وضرورته .

وقد لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات الأفراد من خلال المناهج والمعلومات والدراسات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط ، وإنما تمتد أهمية التدريب لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد في العمل وفي تعاملهم مع أجهزتهم ومع زملائهم ورؤسائهم ومرؤسيهم ، فالتدريب هنا يفيد في صقل العادات والسلوكيات وتطوير القيم الانسانية والاتجاهات النفسية للأفراد وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي والانساني .

وأخيراً نجد أن فوائد التدريب تمتد لتشمل القوة أو الجهاز الوظيفي والفرد المتدرب .

فالقوة تستفيد من التدريب باعتبار أنه يهدف في النهاية الى تطوير وتحسين قدرات الأفراد ، الأمر الذي ينعكس الى فعالية سير العمل وكفاءته بصورة عامة .



أما الفرد المتدرب يستفيد هو الآخر من التدريب حيث يكسبه مهارات وقدرات جديدة تزيد من فعاليته وقدرته على أداء أعماله الحالية المكلف بها أو التي قد يكلف بها مستقبلاً ، وهو أمر يكسبه ميزات مادية ومعنوية ، فضلاً عن زيادة فرصه في الترقى لمناصب ووظائف أعلى مستقبلاً .

## ٢ - أنواع التدريب :-

يتنوع التدريب تبعاً للأهداف المنشودة والمرسومة من قبل القادة ويقوم ادارة التخطيط بوضع الخطة السنوية للتدريب وفقاً لسياسة الجهاز .

ومن أهم أنواع التدريب التي يشير اليها علماء وخبراء الادارة والتدريب ، التدريب السابق على الالتحاق بالعمل ويعني الاعداد لممارسة العمل مستقبلاً .

والتدريب السابق للعمل يستهدف تبصير الشخص بأعمال وظيفته أو حرفته وأفضل الطرق لانجازها ، ويرتبط النوع الأول من التدريب بالهيكل العام التدريبي ويتمثل ذلك في اقامة الدورات التأسيسية للضباط وضباط الصف والأفراد في القوة بالحاقهم بكلية الشرطة لتلقي التدريب الأساسي لعلمهم بالشرطة . وينضم الى هذه الفئة الفنيين الذين تبعثهم القوة الى دورات تدريبية في الخارج .

أما التدريب اللاحق للتوظيف فانه يتخذ صوراً مختلفة نخص بالذكر منها التدريب الارشادي الذي يزود حديث الالتحاق بالوظيفة بمعلومات وافية عن واجبات الادارة ( أو القسم ) الذي سيعمل به . والتدريب الاشرافي الذي يعد للعاملين أو الأفراد لتقلد وظائف الرئاسة المباشرة ، والتدريب الاداري الذي يعني تدريب الفرد وتزويده بأحدث الطرق والأساليب والأصول الادارية في التنظيم والادارة .

والتدريب التخصصي الذي يزود به أصحاب التخصصات الفنية المختلفة بجوانب التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث في مجالات تخصصهم . كالخبراء في المختبر الجنائي والفنيين بإدارة النقلات والطيارين بالجنحة الجوية ... الخ . وكذلك التدريب المهني الذي يزود بالمهارات اللازمة في مختلف أنواع الحرف كالأعمال الميكانيكية والكهربائية وأعمال البرادة والسباكة والنجارة ... الخ .

### ٣ - أساليب التدريب :-

يعتبر أسلوب التدريب من أهم مقومات هذا النظام فهو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي ، ولذلك يسعى المختصون والخبراء ويجاهدون في كسر الجمود بأن لا يكون أسلوب التدريب تقليدياً بأخذ المتدربين مرة ثانية الى جو الدراسة النظري المألوف بالكليات بل يحاولون قدر المستطاع أخذهم الى أجواء أخرى تنسجم بالنشاط والحيوية وذلك بتغيير الأساليب والانظمة في مجال التدريب بحيث تصبح متطورة وفعالة .

واختيار الأسلوب المناسب يتوقف في الأساس على المدرب النشاط الذي تقع على عاتقه العملية التدريبية وعليه أن يتبع أسلوباً متطوراً ومتقدماً وأن يكون ملماً ومطلعاً على كل جديد في مجال التدريب .

ومن هنا تتنوع أساليب التدريب وتنقسم الى مجموعتين ، الأولى أساليب التدريب الجماعي ، والثانية أساليب التدريب الفردي .

### ١ - أساليب التدريب الجماعي :-

تستخدم في اعداد مجموعات من الدارسين وتشمل ما يأتي :-

### السدروس :-

وتستخدم في التزويد بمعلومات في موضوع معين ذو طابع علمي وعادة يكون الدارسون من ذوي المؤهلات العلمية المماثلة ، كما تشمل مناقشات وتقترن بمطالعات أو مشاهدات خارجية وقد تختتم ببحث أو دراسة معينة يفرضها الواقع الملحوس .

ويحسن استخدام هذا الأسلوب في الحصول على معلومات تنسجم بالتعقيد أو في معالجة معلومات حديثة تنشر لأول مرة .

### المحاضرات :-

المحاضرات أسلوب تدريبي مباشر تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد . كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب التدريبي اذا قام على اعداد مسبق للمادة العلمية للمحاضرة وكذلك الاهتمام بطريقة العرض ، بحيث يصبحها وسائل ايضاح كرسوم أو صور أو خرائط وأفلام أو شرائح مصورة (SLIDES) أو غيرها بما يمكن معه استيعاب انتباه المتدربين . هذا الى جانب الاستعانة بالقراءات

الاضافية الحرة بما يكفل زيادة فعالية المحاضرة والتوسع في بحث النقاط التي أثارها المحاضر .

ولعل من مزايا المحاضرات كأسلوب للتدريب امكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف ، فضلاً عن ان معلومات المحاضرة تكون مستقاة عادة من مصادر علمية ومن ثم يوثق بهذه المعلومات ، هذا الى جانب مرونة هذا الأسلوب في التدريب وسهولة تنظيمه .

كما أنها تستخدم عادة في التزويد بمعلومات في موضوعات عامة ولا تتعرض لتفصيلات علمية أو عملية . ومن ثم فإن الدعوة في أغلب الأحيان تكون عامة وهذا الأسلوب معروف بمرونته وسهولته في عملية التنظيم ، غير أنه نظراً لعمومية المحاضرات فإن الاهتمام بها واستيعابها يكون محدوداً ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على شخصية المحاضر .

### الزيارات الميدانية :-

وهي زيارات لمواقع العمل والملاحظة على الطبيعة ظروف سير العمل للملاحظة الأساليب المستخدمة فيه ومثال ذلك الانتقال الى موقع حادث سير أو جريمة جنائية ومتابعة رجال التحقيق بالمشاهدة في انجاز مهامهم أو زيارة ادارة المرور للاطلاع على سير العمل هناك . ويعتبر هذا الأسلوب من أقوى الأساليب فعالية بعد التطبيقات العملية .

### التطبيقات العملية :-

وهنا يقوم المدرب بإجراء التجربة أو التطبيق العملي أمام الدارسين وهذه التطبيقات ضرورية بالنسبة للتدريب على المهارات وتنمية الخبرات وتفيد بصفة خاصة في التدريبات العسكرية وفك وتركيب الأسلحة بمختلف أنواعها وتفيد كذلك في رفع الأثر من مكان الحادث أو مسرح الجريمة وكيفية تتبعه بأحدث الوسائل التقنية أو الكلاب البوليسية أو تشكيلات فض الشغب ... الخ ، من الأعمال الشرطية .

### تمثيل الدور :-

ويعنى هذا الأسلوب باصطناع بعض المواقف الوهمية ( غير الحقيقية ) بقصد التدريب على مواجهتها في الحياة العملية ، فهنا يتصور المتدربون أنفسهم موجودين في حالة واقعية ويتصرفون على هذا الأساس .

ومثال ذلك اصطناع حادث اختطاف طائرة أو خطف رهائن أو مهاجمة  
موكب لشخصية هامة ، أو تصور وقوع جريمة قتل وهمية ... الخ .

### المؤتمرات :-

وهي اللقاءات الجماعية التي تجمع عددا كبيرا من الاشخاص المختصين  
وتستهدف في الأساس مناقشة موضوعات أو مشاكل أو ظواهر معينة  
والانتهاء الى توصيات أو قرارات بشأنها .

ويمتاز هذا الأسلوب للتفكير الجماعي بأنه يتيح فرص تبادل الخبرات  
والمعلومات واستعراض وجهات النظر في الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة  
المطروحة للمناقشة والتوصل الى حل يرضي جميع الأطراف ومن ثم يسهم هذا  
الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة للعضو بالتعلم من خلال تجارب الآخرين  
كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة هامة تمكنه  
من المقارنة بين آرائه وآرائهم كما تعلمه كيف يحترم وجهات نظر الآخرين  
ويقبل النقد الموجه لآرائه بصدر رحب وبروح ودية ، ويتعلم أن هناك دائماً  
أكثر من مدخل علمي لحل أي مشكلة كما أنه ينمي في نفسه القدرة على  
التحليل وبُعد النظر . وينتج عن ذلك تدريب عملي للعضو المشارك على التروي  
في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي لأن يأخذ في اعتباره  
بدائل أخرى يمكن أن تسهم في حل المشكلة القائمة المزمع اتخاذ قرار  
بشأنها . وبصفة عامة يسهم المؤتمر في إتاحة الفرصة للأعضاء لتقييم  
تجارب وأفكار بعضهم البعض .

ومن أمثلة هذه المؤتمرات ، المؤتمرات التي تناقش مشكلة المخدرات ، أو  
ظاهرة تفشي ظاهرة من ظواهر الارهاب ( خطف الرهائن مثلا ) .. الخ .

### الاجتماعات الدورية :-

تتم هذه الاجتماعات الدورية عادة بين واضعي السياسة من القيادة  
( القائد العام أو نائبه ) وبين مديري الادارات وضباط المراكز ، أو بين  
مديري الادارات ورؤساء الأقسام مثلاً . وفي الاجتماع يدور حوار بين  
المجتمعين عن أهداف الجهاز وسياساته وخطته وإنجازاته والمشكلات التي  
تعترض تحقيق الأهداف . ويكفل هذا الأسلوب توفير المعلومات اللازمة  
لمختلف الرؤساء بما يسمح بقدر وافر من الرقابة الذاتية وسرعة اتخاذ  
القرارات ، أو رفع المقترحات والتوصيات للجهات العليا المختصة .

كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر لحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الأداء . وبصفة عامة تقيد مثل هذه الاجتماعات في تنمية روح التطوير والابتكار لدى المسؤولين في مختلف المستويات الادارية ، كما تسهم في زيادة دوافع الفرد نحو تحقيق أهداف القوة . وتنمي الاعتماد المتبادل بين مختلف الرؤساء ، فضلا عن أنها تهيئ الفرصة لاطلاق طاقات وقدرات المسؤولين وأحيانا يطعم الاجتماع بمحاضرات يلقيها المختصون تشمل موضوعات حيوية تمثل مشكلة أو أكثر تواجهها القوة مثال ذلك ( كثرة جرائم السطو ليلاً ، أو عدم انضباط الأفراد ، أو شكوى أفراد الجمهور من تأخر معاملاتهم ) .. الخ .

### **تدريب المناقشة Discussion Training**

يحتاج الرئيس في الاجتماعات الادارية الى مهارات من نوع خاص منها القدرة التعبيرية والقدرة على التلخيص وتفهم أبعاد ما يقوله ، أو ما لا يقوله الآخرون . لأن مجموعة أعضاء الجلسة تحتوي على خليط متنوع من الشخصيات المختلفة ، فبعضهم ايجابي متعاون ، وبعضهم سلبي متعال ، وبعضهم ثرثار يهتم بالحديث عن نفسه ... وبالتالي فقد تضم المجموعة أفراداً قد يكونون من وجهة نظر رئيس الجلسة ، على الصورة التالية <sup>(١)</sup> .

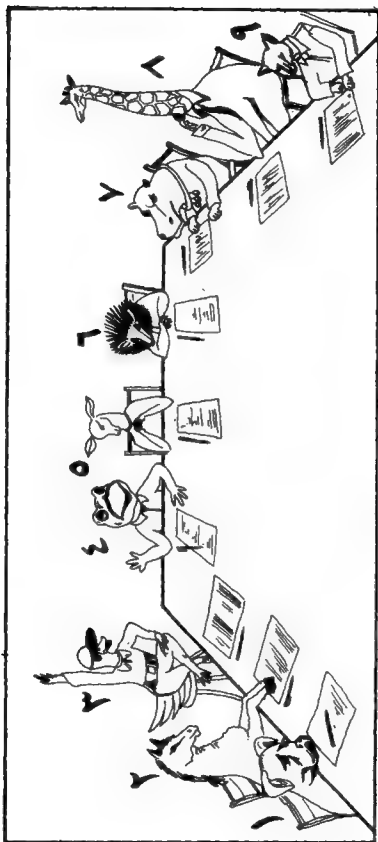
ومع أنه ليس ثمة نمط محدد للتعامل مع كل أفراد المجموعة اثناء المناقشة فان من البديهي أن يحتاج رئيس الجلسة الى طرق وأساليب مختلفة ويمكن أن يكون ذلك على النحو التالي :-

- ١ - النوع المشاغب .. يحسن أن يحتفظ رئيس الجلسة بهدونه ، وألا يدخل معه في نقاش . وألا يجعل أي فرد في المجموعة يشتبك معه في جدال ، مما سيؤدي الى عزله ليتحول الى وضع أحق حيث يترك عند ذلك للمجموعة للتعامل معه .
- ٢ - النوع الايجابي .. وهو نوع متميز مفيد في التوصل الى نتائج ايجابية .
- ٣ - النوع الدعي .. وهو نوع يدعي المعرفة ويزعم العلم بكل شيء ' .. حيث يتوجب على رئيس الجلسة ألا يترك له مجال السيطرة على المناقشة ، ويتم ذلك بأن يطلب منه تقديم آراء محددة وتبريرات ،

---

(١) راجع مؤلف الدكتور محمد الناشد ، إدارة الأفراد ١٩٩٠ . ص ١٤١ .

## شخصيات المجموعة كإبراهيم رئيس الجلسة



ويترك للمجموعة كي تتعامل معه فور وقوعه في الخطأ أو تقديمه  
لتقديرات غير سديدة .

٤ — النوع الثثار .. وهو نوع يغدو من الضروري مقاطعته بكياسة ولباقة  
دون إحراجه ، أما إذا أدلى بما يفيد فيحسن الاستماع اليه الى الحد  
الذي يخرج به عن دائرة الموضوع حيث يمكن توجيه سؤال متصل  
بالموضوع الى فرد آخر في المجموعة .

٥ — النوع الخجول .. يحسن أن يدعه رئيس اللجنة لخواطره وتأملاته ثم  
يطرح عليه أسئلة سهلة بغية تشجيعه على المشاركة وجعله أكثر ثقة  
بنفسه ، مع شرح آرائه عند الضرورة .

٦ — النوع غير المتعاون .. وهو نوع يحس بعدم الرضا حيث يحسن  
التعريف على ما يعرفه أو يريد قوله مع الحرص على اشعاره بأن  
المجموعة قد تحتاج اليه .

٧ — النوع السلبي .. وهو نوع يحتاج الى بذل جهد خاص لاجتذاب  
اهتمامه .

٨ — النوع المتعالي .. وهو يحتاج الى صبر في التعامل معه . ويحسن الا  
يوجه اليه انتقاد بل يحسن جذب انتباه باستمرار للاستفادة مما  
يعرف .

٩ — النوع المتصيد بأسئلته .. وهو ناصب فخاخ لرئيس الجلسة بغية  
إحراجه . وهنا يحسن تحويل أسئلته الى المجموعة كي تتولى الرد  
عليه .

من المثال السابق ، وكثير غيره ، تتبين أهمية توفير عوامل نجاح التدريب .

### الندوات أو حلقات الدراسة :-

وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى  
عال عادة ، وله جوانب متشعبة . ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب  
معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه . ولذلك يشارك في الندوة عادة أعضاء  
ممن لديهم خبرات واسعة ومعلومات مستقيضة عن موضوع الندوة . وهناك  
عادة مشرف للندوة يتولى توزيع موضوعات الدراسة والبحث على المشتركين  
وتزويدهم بخبراته في هذا المجال وتهئية الجو المناسب للمناقشات الحرة  
وتوجيه المناقشات والدراسات وتلخيص الأفكار التي طرحت في الندوة .  
والواقع ان تبادل الآراء وجهات النظر والمناقشات التي تظهر كافة جوانب  
المشكلة المعروضة والممارسة العملية لتحليل الموقف ، تسهم كلها في امداد

المتدربين بالمعرفة ، وهي مزايا ناتجة عن الاجتماعات التي يحضرها مجموعة من المتدربين في شكل ندوة . وبصفة عامة يصلح هذا الأسلوب التدريبي لتدريب مستوى القيادات الوسطى وكذلك لتكوين اخصائيين في مجالات معينة .

ومن أمثلة هذه الندوات مناقشة ظاهرة شم الغراء أو ندوة سرقة خدم المنازل ، أو حلقة دراسية عن كيفية حماية الأحداث من الانحراف ... الخ .

### اللجان :-

وتستخدم هذه الوسيلة كوسيلة تدريبية تحت ظروف خاصة ، كأن يتم إشراك أحد الأفراد الجدد المرشحين لشغل منصب قيادي في عضوية لجنة تتناول موضوع تخصصه تضم بعض المسؤولين القدامى وذلك بغرض التدريب . ويفيد هذا الأسلوب التدريبي في تنمية مهارات المتدرب في ادراك العلاقات بين الأعضاء والمواقف وتعلمه لكيفية تقييم المعلومات واتاحة الفرصة له للحصول على خبرات جديدة من خلال ملاحظته لكيفية تصرف أعضاء اللجنة الآخرين وطريقة طرحهم للموضوعات ومعالجتها .

ومثال ذلك اللجان الخاصة بصياغة النظم واللوائح أو بوضع برامج العمل أو خطط التدريب ، أو لجان اختيار الأفراد للعمل بالجهاز ... الخ .

### ب - أساليب التدريب الفردي :-

أما الأسلوب الثاني فهي أساليب التدريب الفردية : وهذه الأساليب تقوم على تدريب أعداد الأفراد بذواتهم وهي متنوعة العناصر وأهمها :-

### دروس المراسلة أو الدراسة الذاتية :-

بموجب هذا الأسلوب التدريبي يقع عبء التدريب على الفرد نفسه الذي يدرب نفسه مستعيناً بالكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو بالصورة أو بهما معا أو غير ذلك .

ويتم ذلك بإرسال المحاضرات والمواد التدريبية والارشادات الى المتدرب في مقر عمله ويستخدم هذا الأسلوب للتغلب على بُعد المكان وارتفاع التكلفة .

### القراءة الموجهة :-

فهي تستخدم كأسلوب فعال للتدريب الفردي وتهدف الى تمكين الفرد من معرفة صلة عمله بسائر الأعمال والنشاطات في القوة ، وتزوده بمعلومات



تفصيلية عن كيفية الانجاز والتصرف في كافة مجالات العمل . وتشمل الاطلاع على المنشورات ( أوامر القوة الاسبوعية ) والكتيبات ( مثل كتاب صلاحية مدراء الادارات ونوابهم ) او التعاميم الصادرة عن مختلف الادارات المختصة في القوة .

### المبران الموجه :-

ويقصد به قيام المشرفين باعداد رؤوسهم وتمرينهم على أداء ما يسند اليهم من أعمال وذلك باعتبار المشرف معلماً وموجهاً لرؤوسه في مختلف مجالات العمل بحكم مسؤوليته الأصلية عن سير العمل . وتقع مسؤولية هذا النوع من التدريب على مدراء الادارات ونوابهم ورؤساء الأقسام .

### النقل في الأعمال :-

ويتبع هذا الأسلوب بالحقاق الفرد بمختلف الأعمال داخل الادارات والمراكز لفترة مؤقتة حتى يحيط بأوجه نشاطاتها المختلفة ، وهذا الأسلوب يحقق عدة مزايا منها المعرفة الشاملة بنشاطات الشرطة وادراك ما بينها من ارتباط وبالتالي أهمية التعاون بين القائمين بها والاستعداد لمواجهة ضغط العمل المفاجيء أو تغيب بعض الأفراد ( لأي سبب ) أو نقص عددهم .

### الامكانيات الواجب توافرها لنجاح عملية التدريب :-

تعتبر الامكانيات المادية والبشرية من أهم عناصر التدريب الفعالة ، ولكي تصل الى الغاية المنشودة من العملية التدريبية لا بد من توافر العناصر الآتية :-

#### 1- وسائل الايضاح :-

الاجهزة المساعدة : ونعني بها اجهزة العرض الالكترونية من فيديو وسينما ، حلقات تلفزيونية مغلقة واجهزة تكبير للصور والخرائط ... الخ .  
الرسومات والنماذج : ونعني بها الرسومات الكروكية والاحصائية والخرائط .. والنماذج الخاصة بالمباني والميادين والمركبات والاشخاص ... الخ .

#### ب- المكتبة :-

ويجب أن تحتوي على عدد معقول من المراجع والوثائق والدراسات

القيمة . كما يجب أن تتوفر المراجع التي تتناول مختلف النشاطات الشرطية والأمنية .

#### ج - المكان :-

يجب أن يهيأ المكان المناسب للتدريب لأن الدراسات الحديثة قد أثبتت فعالية العلاقة بين المكان وموقعه وطريقة تنظيمه وبين الانتاج والتحصيل .

#### د - الحوافز :-

يجب على المشرفين أو القائمين على الدورات توفير الحوافز المادية والأدبية وإثارة روح المنافسة والتحدى بين المتدربين لارضاء طموحاتهم وحفزهم على الانتاج والتحصيل ، كما يجب عليهم معالجة ذلك بحكمة وبدون مبالغة ، حتى لا يصيبوا المتدربين بالاحباط وتحطيم معنوياتهم .

#### توفير المدربين :-

يعتبر المدرب العنصر الاساسي والرئيسي في عملية التدريب فهو الذي يقود هذه العملية الى بر الامان ويحقق النتائج المطلوبة وفق الاطار العام للخطة الموضوعية لسياسة التدريب في القوة . وهنا يجب على المسؤولين عن الخطة التدريبية توفير المدربين الكفاء لقيادة وتنظيم عملية التدريب واختيارهم بدقة وحذر لضمان فعالية وجدوى الخطة .

ولذلك عند اختيار المدربين يجب مراعاة توفر الشروط الآتية :-

- (أ) أن يكون ذو كفاءة عالية ( سواء من ناحية المؤهلات أو الخبرة ) ومتفهماً لطبيعة عمله .
  - (ب) أن يكون مقتنعاً بأداء هذه المهمة ( وليست مفروضة عليه ) .
  - (ج) أن يكون أسلوبه متميزاً وقادراً على توصيل المعلومات للآخرين دون عناء أو تعقيد .
  - (د) أن يكون قدوة حسنة ( في مظهره وتصرفاته وسلوكه مع المتدربين ) .
- هذا بالنسبة للمدرب أما بالنسبة للجهة المسؤولة عن التدريب فيجب عليها أن لا تحمّل المدرب فوق طاقته وأن تراعي ظروفه الخاصة كبشر وأن تمنحه السلطة الكافية لمباشرة مسؤولياته التدريبية وأن تحاسبه في النهاية على نتائجه .

## الفرق بين التأهيل والتدريب في مجال الشرطة :-

قد يخلط الفرد بين التأهيل والتدريب وذلك لتشابه اللفظين من حيث العمومية ولكن عند ضبط هذه الالفاظ من الناحية العلمية والتطبيقية نجد ان هناك فرقاً شاسعاً بينهم فالتأهيل بصفة عامة هو اعداد الفرد لمهنة معينة . وتأهيل رجال الشرطة يقصد به اعدادهم للالتحاق بهذه المهنة ، التي تتطلب طبيعتها تحقيق الأسس الآتية :-

أولاً : اعداد البدني ويقصد بذلك توفير اللياقة البدنية لكافة الافراد الملتحقين بهذه المهمة .  
ثانياً : خلق الروح النظامية ويقصد بها الانضباط وعدم التسبب واحترام الرؤساء والمرؤسين .

ثالثاً : تنمية روح الجماعة فيهم والشعور بالانتماء للشرطة .  
رابعاً : تزويدهم بالدراسات والعلوم والثقافات والمعلومات التي تتصل بعملهم .

خامساً : توفير الخبرة النظرية والعملية بالتدريب العسكري والنظامي التي تتصل بعملهم .

سادساً : التأكد من صلاحية الفرد الملتحق بالشرطة فقد تكشف فترة التأهيل عن عيوب في الفرد المراد تأهيله ويتضح عدم صلاحيته للعمل فيُستبعد من العمل الشرطي .

فمن خلال تتبعنا لأسس التأهيل في المجال الشرطي نلاحظ ان هناك فرقاً بين التأهيل والتدريب ويتضح ذلك من الآتي :-

١ . يعتبر التأهيل شرطاً من شروط الالتحاق بالعمل الشرطي وهو اعداد الفرد للعمل بجهاز الشرطة ويتم قبل مزاولة عمل الشرطة ، اما التدريب فهو مرحلة تالية للالتحاق بالخدمة ويشمل رجال الشرطة انفسهم ، الجدد منهم والقدامى .

٢ . يعتبر التأهيل كفترة اختبار للتأكد من صلاحية الفرد للعمل بالشرطة ، اما التدريب فهو رفع كفاءة الافراد العاملين بالجهاز ومستواهم .

٣ . ان التأهيل مجاله محدد فاذا رسب من وقع عليه الاختيار في الفحوص المقترضاة او استنفذ كافة الفرص الممنوحة له لاجتياز فترة التأهيل بنجاح تعين استبعاده من العمل الشرطي . اما الفرص في مجال

التدريب قد تكون أوسع بعض الشيء فإذا لم يحالف التوفيق بعض الخاضعين له من العاملين بالجهاز فأنهم يظلون في أعمالهم أو ينقلون منها الى أعمال أخرى ، إلا ان هذا الوضع قد يؤثر في مستقبل حياتهم الوظيفية من حيث الترقى والصلاحيات لتولي المناصب الاشرافية او القيادية .

• وأخيراً على الرغم من هذه التفرقة الظاهرة بين التأهيل والتدريب إلا ان الواقع يؤكد وجود صلة وثيقة بينهما .

فإذا اجتاز الفرد فترة التأهيل بنجاح وألحق بعمل الشرطة فانه لا يمكن اغفال هذه الفترة التي امضاها في التدريب على أعمال الشرطة فعلاً ، والاستعداد لتحمل أعبائها ، وما اكتسبه خلالها من معلومات ودراسات شرطية متنوعة تمكنه من القيام بعمله على الوجه الاكمل الذي يحقق النتائج المطلوبة في ميدان العمل الشرطي .

وكما ان التأهيل لا يغني عن التدريب العملي الذي يجب ان يتلقاه الفرد بالشرطة فور تسلمه مهام وظيفته تحت اشراف مسؤول ذو خبرة وكفاءة .

وبناء عليه يمكن القول بأن التأهيل لعمل الشرطة ليس في الحقيقة سوى المرحلة الاولى من مراحل تدريب أفراد الشرطة بالمعنى الواسع لهذا اللفظ . فالتأهيل هو اعداد المرشحين للعمل بالشرطة والتدريب هو رفع مستوى الافراد العاملين بالشرطة فالتدريب مرحلة لاحقة للتأهيل .

### تقويم التدريب

تقوم الاجهزة الشرطية الحديثة من فترة لأخرى بعملية تقويم التدريب ، بغية الحكم على مدى فعاليته في تحقيق الاهداف المرسومة والغايات ، وما يتطلبه من نفقات وجهد وزمن .

فالجميع لا ينكر أهمية التدريب وفائدته الحيوية بالنسبة للجهاز الشرطي إلا ان هذه الصفة مرتبطة بنوع او بمضمون التدريب وبالتالي فان من المناسب تحليل العائد من عملية التدريب في مجملها وجدواها وبعمليتها حسابية بسيطة يمكن ان نضع التكلفة والجهد والزمن الذي يستغرقه الفرد في عملية التدريب في كفة ونضع في الكفة الأخرى الفوائد من هذه العملية . فإذا رجحت الكفة الأخيرة كنا بصدد نظام تدريبي فعال ومثمر ، وإذا حدث

العكس لا بد من وقفة لتقييم هذه العملية وتصحيح مسارها وتحديد التحسينات التي تزيد من فعاليتها وجدواها .

ولعل الاعتقاد بأن التدريب شيء مفيد على أية حال ، قد يؤدي الى عدم الاكتراث ببرامجه فتوضع بطريقة غير مدروسة وعشوائية مراعاة للنواحي الشكلية فحسب ، وتهمل النواحي الجوهرية من هذه العملية .

والحقيقة الثابتة أن ليس هناك عيباً في عملية التدريب بحد ذاتها وإنما في أساليبه أو في طرق تطبيقه ولهذا يجب التأكد عند وضع البرامج التدريبية من الآتي :-

- ٠١ ان أساليب التدريب مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله .
- ٠٢ ان مضمونها يحقق الحاجة الحقيقية للأفراد في هذا الجانب وإذا اعتبرنا لأغراض التقويم ، بأن هدف التدريب هو إحداث تغيير سلوكي ايجابي فان هذا التغيير يأخذ شكلاً أو أكثر مما يلي <sup>(١)</sup> :-
- تغيراً في المهارات أو تنميتها وتطويرها واستحداث مهارات جديدة ،
- وتلك تقاس بمخرجات وأداء الفرد في عمله .
- تغيراً في المعرفة ، وتلك تقاس بواسطة اختبارات مقننة .

وفي كل الأحوال يتوجب على القيادة العليا والقائمين على عملية التدريب أن يدركوا ماهية التغيير المستهدف في السلوك عند الفرد ، وأن يحددوا مستوى الأداء المستهدف وأساليب القياس والتقييم . ويضع المختصين في في شؤون التدريب بعض المقاييس الكمية والنوعية . ذات الدلالة في تقويم التدريب ما يلي :-

- ٠١ اختبار الأفراد المتدربين ومقارنة نتائج أعمالهم مع فئات أخرى أو معهم قبل التدريب .
- ٠٢ دراسة الحالة المعنوية ومعدلات الغياب ومستوى الجودة في الأداء .
- ٠٣ دراسة الشكاوى وتقصى أسبابها .
- ٠٤ ملاحظة ومقارنة الأنماط السلوكية للأفراد قبل التدريب وبعده .

---

(١) راجع الدكتور محمد الناشد ، إدارة الأفراد ، ص ١٤٧

## الخلاصة :-

ان عملية تقويم التدريب يجب أن تجري علي نحو نظامي تقوم السلطة المختصة بالتدريب بوضعها وفقا لبيانات مجدولة على صورة استمارات تتضمن الاجابة عن تساؤلات تتناول جميع الجوانب المتصلة بالتدريب ، ويمكن أن تكون على النحو المشار اليه في المثال التالي :

### **استمارات تقويم عملية التدريب**

#### أولاً : استمارة توقعات المتدرب<sup>(١)</sup>

اسم البرنامج التدريبي .....  
رقم واسم المتدرب ..... الرتبة : .....  
المؤهلات العلمية : ..... جهة العمل (الادارة/المركز) : .....  
نوع العمل ( اداري / ميداني) : .....

١- ما هي الموضوعات والمهارات والمعارف الهامة التي تعتقد أنك تحتاج اليها وتتوقع أن يتناولها البرنامج ؟

- .....  
- .....  
- .....

٢- ما هي المشكلات التي تواجهك في عملك وتتوقع أن يتطرق اليها البرنامج ؟

- .....  
- .....  
- .....

٣- ما هي الأساليب التي تفضل أن تتبع في البرنامج ؟

- .....  
- .....  
- .....

---

(١) راجع ادارة الأفراد للدكتور محمد الناشد ، ص ١٤٧

٤- ما هي الصفات التي تعتقد بضرورة توفرها في هيئة التدريب ؟

- .....
- .....
- .....

٥- ما هي الفوائد التي تتوقع أن تجنيها من البرنامج ؟ وإلى أي حد تتوقع تحقيقها ؟

- .....
- .....
- .....

٦- ما هي توقعاتك حول مدى نجاح البرنامج وتفاعل المتدربين ؟

- .....
- .....
- .....

ملاحظات : .....

### ثانياً : نموذج استمارة تقويم محاضرة أو لقاء تدريبي

- البرنامج التدريبي : .....
- رقم واسم المتدرب : ..... رتبته : .....
- اسم المحاضر : .....
- التاريخ : .....
- الموضوع : .....

١- هل ترى أن الموضوع مرتبط بالبرنامج التدريبي ؟

- .....

٢- هل للموضوع علاقة بعملك الحالي ؟ أو المستقبلي ؟

- .....

٣- هل كان موضوع المحاضرة مفيداً لك ؟ معروفاً لديك ؟

- .....

٤- هل أثار الموضوع تساؤلاتك لمعرفة المزيد حوله ؟

- .....

٥- ما هو مدى تغطية الموضوع أو مدى وضوحه ؟

- .....

٦- هل كان الوقت المحدد للموضوع كافياً ؟

٧- هل كانت الوسائل التعليمية مناسبة ؟

٨- ما هي الصعوبات أو المشكلات التي واجهتك ؟ وما مستوى استيعابك للموضوع ؟

ملاحظات :

### ثالثاً : نموذج استمارة تقويم برنامج تدريبي

البرنامج التدريبي : .....  
رقم واسم المدرب : ..... تاريخ البرنامج التدريبي : .....  
١- ما رأيك بالبرنامج التدريبي من حيث :-

- مدة البرنامج : كافية ☐ غير كافية ☐ طويلة ☐
- نظام المحاضرات واللقاءات اليومية : مناسب ☐ غير مناسب ☐
- المتحدثون في البرنامج : ممتازون ☐ جيّدون ☐ متوسطون ☐
- مسمعون ☐ متواضعون ☐.

٢- ما رأيك بمضمون البرنامج ؟ ما هي نواحي القوة ونواحي الضعف فيه ؟

٣- رتب الموضوعات التي تضمنها البرنامج تبعاً لأهميتها في نظرك ؟  
أ - .....  
ب - .....  
ج - .....  
د - .....

٤- ما هي الموضوعات التي وجدتها مناسبة لك شخصياً وعملياً ؟

٥- ما هي الموضوعات التي لم تقدم بشكل مناسب من ناحية ؟  
- المضمون - الوقت - التوقيت - الوسائل التعليمية .



٦- ما هي الموضوعات التي يُقترح إضافتها إلى البرنامج ؛

٧- ما هي الموضوعات التي ترى أن يُخصص لها برنامج مستقل ؟

٨- ما هي الأفكار الجديدة التي خرجت بها وتنوي تطبيقها في عملك ؟ وهل تجد في نفسك القدرة على تطبيقها ؟

٩- هل تعتقد أن ثمة صعوبات تحول دون تطبيقها ؟ ما هي طبيعة هذه الصعوبات :-

فنية ☐ ادارية ☐ تنظيمية ☐ مالية ☐

١٠- أيًا من الأساليب المستخدمة كان أكثر فعالية برأيك ؟

المحاضرات ☐ التطبيقات العملية ☐ تمثيل الأدوار ☐

الاجتماعات الدورية ☐ المؤتمرات ☐ اللجان ☐

الدروس ☐ الزيارات الميدانية ☐

أساليب أخرى .....

١١- هل لبي البرنامج حاجة لديك ؟ ما هي ؟

١٢- ما هي التغييرات التي تقترح إدخالها كي يصبح البرنامج أكثر فاعلية وفائدة ؟

١٣- ما هي انطباعاتك الايجابية والسلبية عن كل من المتحدثين في البرنامج ؟

١٤- ماذا ترك البرنامج في نفسك ؟

١٥- هل ثمة من رأي أو اقتراح أو انتقاد لم تذكره فيها سبق ؟

## رابعاً : استمارة تقويم محاضر / مدرب

البرنامج التدريبي : .....  
رقم واسم المدرب : ..... الرتبة : .....  
اسم المحاضر / المدرب : .....  
عوامل التقويم

التقويم

نعم لا

- ١- هل حضر الموضوع قبل تقديمه للمتدربين ؟
- ٢- هل كان ملماً بالموضوع إلماماً كافياً ؟
- ٣- هل كان أسلوبه مناسباً ؟
- ٤- هل استخدم وسائل تعليمية ؟
- ٥- هل جذب إنتباه واهتمام المتدربين ؟
- ٦- هل نجح في نقل افكاره والتعبير عنها :
- ٧- هل لديه القدرة على السيطرة على المجموعة وعلى ادارة الحوار ؟
- ٨- هل نجح في اثارة مشاعر المنافسة ؟ وفي إشراك المتدربين ؟
- ٩- هل تمكن من تغطية الموضوع ؟
- ١٠- هل كان يلخص الافكار من وقت لآخر ؟
- ١١- هل أشاع جواً مناسباً ؟
- ١٢- هل كان مخلصاً وجاداً في عمله ؟
- ١٣- هل كان سلوكه العام مناسباً ؟
- ١٤- هل تمكن من الاجابة بكفاءة عن تساؤلات المتدربين ؟
- ١٥- هل كان مظهره الشخصي مقبولاً ؟
- ١٦- هل استطاع تحقيق الهدف من اللقاء التدريبي لا سيما من حيث تشكيل السلوك المهني والوظيفي ؟

ملاحظات : .....  
والجدير بالذكر أنه بالإضافة الى النماذج التقييمية السابقة يمكن  
للادارة ، لاغراض المتابعة والتقويم ، أن تعتمد على أي من الاساليب  
التالية :-

- اجراء اختبارات تحريرية أو شفوية .

- تقديم المدرب لتقرير موجز عن برنامج التدريب لتحديد مدى استفادته منه .
- تكليف المدرب بتقديم بحث ، نظري أو تطبيقي ، في بعض مواد البرنامج للتأكد من استيعابه وتفهمه للمعلومات .
- تقويم المدربين عن طريق الملاحظة من قبل اختصاصيين تتناول النواحي السلوكية والجهد والانتباه والمواظبة والتفاعل .
- التقويم بواسطة الاجابة عن استمارة مزدوجة توزع قبل التدريب وبعده وتتضمن أسئلة محددة ، حيث تجري مقارنة الاجابات .
- التقويم الذاتي بواسطة استمارة تحدد اجاباتها على عدة احتمالات أو مستويات ، حيث يتمكن المدرب من اختيار الاجابة التي يراها ، ومن ثم يقوم برصد نقاط اجاباته وتحديد تقديره .



# **الفصل الخامس**

## **نظام الترقّيات**



## نظام الترقيات

### مفهوم الترقية :

تعتبر أساليب الترقية والترفع من أهم وسائل التحفيز المادي ( والمعنوي أيضاً ) بالنسبة للأفراد العاملين بالقوة ( عسكريين ومدنيين ) فضلاً عن تأثيرها البالغ في تحديد نوعية ومستوى كفاية القيادات الادارية في هيكل الجهاز الوظيفي في القوة .

وعليه لا يتسنى لأي جهاز وظيفي الاحتفاظ بمستوى عال من الكفاية ما لم يوفر الفرص الكافية أمام الأشخاص الأكفاء لشغل وظائف أعلى ومباشرة مسؤوليات إشرافية وقيادية أكبر . ويعتبر الأمل في الترقى الى الوظائف الاشرافية أكبر حافز للفرد على التقدم في عمله ورفع كفاءته ، وهو ما يقتضي وضع خطة سليمة للترفع والترقى اليها واتباع افضل الأساليب لاختيار شاغليها .

### أولاً : التعريف :-

يقصد بالترقية شغل الفرد المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية أو تعني صعود الموظف من وظيفة الى أخرى اسمى في التدرج ( أو من رتبة الى رتبة أعلى في النظام العسكري ) .

### الترقيات والهيكل التنظيمي للجهاز :

وكما أشرنا سابقاً يقصد بالترقية تدرج الشخص في السلم الوظيفي من وظيفة الى أخرى وظيفة أعلى ( أو من رتبة الى رتبة أعلى ) ومقترنا بحصوله على درجة أو زيادة في المرتب أو مميزات مادية أخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان ولكن زيادة المرتب في حد ذاتها ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الفرد المرقى لأعباء وظيفة أكبر أو تقلده لمركز وظيفي أعلى .

فمن البديهيات في إدارة الأفراد عند تناول مسألة الترقيات أن تكون هنالك مسالك ومسارات واضحة للترقية عبر تنظيم الجهاز ( ويقصد بذلك الهيكل التنظيمي للقوة ) وميزانيته للوظائف والرتب في شكل مستويات وظيفية متدرجة ذات بداية ونهاية محددة استناداً الى النظم واللوائح المطبقة في القوة لكافة الأعمال والوظائف .

فهذه النظم واللوائح توضح مسارات وخطط التقدم والرفي عبر الهيكل التنظيمي للجهاز ( القوة ) وكذلك تكشف عن الشروط الواجب توافرها لشغل كل وظيفة تقوم على المسار أو الخط الواحد ومن ثم تكون الترقية للفرد الى وظيفة محددة الواجبات والمسؤوليات مخصص لها في الميزانية درجة وظيفية أعلى .

وقد يكون مسار الترقية مقيداً داخل تخصص محدد كما هو الحال في الوظائف الهندسية أو الطبية وغيرها من الوظائف التخصصية التي تتطلب تخصصاً مهنيّاً معيّنّاً وبالتالي تكون فرصة تحرك شاغل الوظيفة الى وظائف أخرى في تخصصات أخرى فرصة محدودة وضيقة للغاية نظراً للطبيعة التخصصية للوظائف وهو أمر يفرض على الموظف شاغل الوظيفة مساراً مقيداً للترقية داخل تخصص وظيفي محدد مثل طبيب السجّن أو مهندس الصيانة أو مهندس المرور أو خبير الحرائق ، وهكذا عكس الحال في الوظائف التي لها طابع العموم بمعنى انها لا تتطلب تخصصاً مهنيّاً معيّنّاً كما هو الحال في الوظائف الكتابية والادارية وغيرها من الوظائف ذات الطبيعة العامة غير التخصصية ، والتي تتيح مرونة كافية لتحرك شاغلي مثل هذه الوظائف العامة بين مجموعات مختلفة ومن ثم تتاح لهم مسارات أكثر للترقية والتقدم .

وهناك وظائف يكون مسارها مغلّقاً بمعنى انها لا تقود الى وظائف أعلى منها كأن يكون بالجهاز ( أو القوة ) وظيفة ( مبرمج نظم ) أو ( أمين مكتبة ) دون أن تكون هناك وظائف أعلى من ذات نوعية وظيفية هذه الوظائف ، وهنا لن تتاح لشاغلي هذه الوظائف فرصة الترفي والتقدم الوظيفي ، بعد استكمال الدرجات والحلقات المالية المخصصة لهذه الوظيفة . وتتطلب مثل هذه الأوضاع أن يخطر الفرد بها مسبقاً ( قبل تعيينه ) حتى لا يفاجأ بعدم وجود فرصة امامه للترقي ، ولاتاحة الفرصة لتقدم الأفراد فانهم يجب أن يعملوا بوجود فرص للترقية توضحها نظم وخرائط دالة على ذلك .

ومن البديهيات الهامة التي يجب أن يعيها الفرد أن نظام الترقيات مرتبط بقدرات الفرد وكفائته وخبرته في مجال عمله ، كما تتوقف ايضاً على التنظيم القائم بالجهاز الوظيفي وعلى خلوصواغر ذات مستوى أعلى نتيجة لعملية دوران عجلة العمل وعلى فرص توسيع أعمال الجهاز أو القوة ما يربط عليه كبر حجم هيكلها التنظيمي ومن ثم هيكلها الوظيفي .



وعليه فان نظام تحديد الدرجات والرتب يقوم على أساس أن تخصص الدرجة للوظيفة وليس لشاغلها في النظام المدني ، وللرتبة وليس لحاملها في النظام العسكري ، باعتبار أن الوظيفة أو الرتبة هي مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات أما الدرجة فهي الربط المالي المقرر لهذه الوظيفة أو الرتبة في سلم الرواتب .

### الاحكام العامة واسس الترقية :-

مما لا شك فيه أن الفرد حينما يلتقي بوظيفة ما يسعى دائماً نحو التقدم ويتطلع الى بلوغ أقصى درجات السلم الوظيفي فلذلك نجده يجد ويجتهد ويخلص في عمله ويتفاني فيه على أساس هذا التطلع .

فأياً كان نظام الترقية المتبع في الجهاز الاداري يجب ان يستند الى أساس سليم ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضاً من ناحية اكتسابه لرضا أفراد الجهاز بشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته وعدم التأثير في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتحيز غير المنطقي أو العادل . فتلك العوامل تؤدي لا محال الى هبوط معنويات الأفراد وقرس بذور الشقاق والحقد بينهم وعدم تقدير الصالح العام . ولا يخفى ما لذلك من أثر سيء على انتاجيتهم وحماسهم للعمل . ولذلك فالجانب النفساني والانساني في نظام الترقيات من الأمور الجوهرية لنجاح هذا النظام واستقراره .

وقد حددت القوانين واللوائح والنظم بعض الاسس والمعايير التي تتم بها الترقية في الجهاز الشرطي .

ومن أول هذه الاحكام تتم الترقية بناء على الرتب والوظائف الشاغرة في الميزانية السنوية للجهاز . ويكون الترشيح للترقية وفقاً للقائمة التي تعدها اللجنة التي يشكلها الوزير المختص أو القائد العام للشرطة سنوياً .

### نظام الترقيات على أساس الأقدمية :-

وقد كانت المعايير السابقة للترقية تتم وفقاً لنظام الأقدمية الذي يقضي بأن الفرد الذي قضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي قضاهها زملائه له أولوية في الترقية الى الوظيفة الأعلى الشاغرة . فلذلك نجد أن هذا النظام يحبذ جميع الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الاشرافية والقيادية لانه يضمن تأمينهم ضد أي تعسف أو محاباة شخصية عند الترشيح للترقيات ، فهو يحقق لهم الآتي :-

- (١) الأقدمية تحقق لهم الموضوعية في شغل الوظائف الاشرافية ، لأنها واقع لا يمكن انكاره .
- (٢) المفروض أن الشخص الاقدم أكثر خبرة وتجربة مما يزيد في أهليته لشغل وظيفة إشرافية قيادية .
- (٣) مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل تشغل طبقاً له الوظائف الاشرافية أو القيادية من شأنه رفع معنويات الأفراد العاملين .
- (٤) يضمن مبدأ الأقدمية للأفراد العاملين الترقى الى الوظائف الاشرافية أو القيادية مما يشجع على اجتذاب أفضل العناصر للعمل بالقوة .
- (٥) يفضل الأفراد العاملين مبدأ الأقدمية لأنه لا يجعل الاحداث أو الأصغر سناً يشرف على من هو أقدم منه في العمل .
- (٦) الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقى الى وظائف الاشراف أو القيادة لا يتيح للإدارة فرصة اساءة استعمال السلطة ، وهو ما تقلل معه أو تنعدم شكاوى أو تظلمات العاملين ضد الإدارة .

وعليه فأساس الأقدمية أساس موضوعي لا غبار عليه ويناسب بصفة عامة مع عدم اطلاقه الوظائف الصغيرة الروتينية التي يفترض ان قضاء الفرد لفترة زمنية مناسبة في وظيفته يكسبه خبرة ومهارة كافية تتيح له الصلاحية لتقلد الوظيفة الأعلى الشاغرة . ولكن مع ذلك يؤخذ على هذا المبدأ أو هذا المعيار وحده أنه يؤدي الى شغل الوظائف الاشرافية العليا أو القيادية بغير الكفاءة ويقضي على كل حوافز تنمية الشخصية وتطوير المهارات والخبرات ويصبح بالتالي الشخص الاقدم حجر عثرة في طريق كل شخص يتطلع الى البحث الجاد والتطوير والتفوق في ممارسة عمله .

ثم هناك نقطة أخرى وهي ان تفاصيل الخبرة العلمية اللازمة للنهوض بأعباء الوظيفة لا يعكسها طول مدة الخدمة وحده ، فلا يمكن لنا أن نفترض علمياً وجود علاقة طردية بين طول مدة الخبرة وبين الخبرة المكتسبة ، فرغم طول مدة الخدمة قد تثبت الخبرة المكتسبة باعتبار أن المدة الزائدة قد لا تضيف خبرات جديدة للفرد .

### نظام الترقية على اساس الكفاءة

أما نظام الترقية على اساس الكفاءة فقد راعت فيه نظم الشرطة النظرة الشمولية للوظائف والمناصب بغض النظر عن شاغلها وذلك على اساس واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل حتى يمكن في النهاية تحديد

مواصفات وقدرات الشخص المناسب لشغل الوظائف أو المناصب المناسبة والنهوض بأعبائها ومسؤولياتها بكفاءة وإقتدار ويتم ذلك بنوعية المؤهل الدراسي أو نوع العمل وطبيعته وعمقه ومدة الخبرة اللازمة التي اكتسبها من خلال درجته أو رتبته السابقة والتدريبات التي تلقاها في أداء العمل والقدرة على التقدم والمواصفات الذهنية أو البدنية وسيرته وسلوكه تجاه زملائه وأفراد الجمهور أو غير ذلك من متطلبات لازمة لشغل هذه الوظيفة أو ذلك المنصب . يهدف هذا في الأساس أن تشغل الوظائف أو المناصب القيادية بأصلح الأفراد القادرين على أدائها بفعالية وكفاءة .

وتفرض هذه الاعتبارات عامل الكفاءة كأساس جوهري يقوم عليه نظام الترقيات ، ولغايات هذا النظام يمكن الكشف عن مدى كفاءة الفرد بالأسس الموضوعية السليمة .

ولذلك تجري الترقية في بعض الأجهزة الشرطية <sup>(١)</sup> وفقاً للأسس التالية :-

- ١٠ الكفاءة .
- ٢٠ انقضاء المدة المقررة ( ويقصد بها الفترة المحددة في القانون أو النظام العام والتي يجب أن يمضيها الفرد في الرتبة أو الدرجة كحد أدنى لكي يتأهل للترقية ) .
- ٣٠ الأقدمية .

فوضعت شرط الكفاءة ( الجدارة ) في الأول كمعيار أساسي للترقية ومع ذلك لم تتركه مطلقاً بل ضبطته بشروط حصرتها في المعايير الآتية :-

- ١٠ التقارير السرية : ويقصد بها التقارير الدورية التي يعدها الرئيس المباشر للفرد والذي يظهر جوانب القوة والضعف في الأداء بالنسبة للفرد ، على أن يحاط بوضع تقرير الأداء بضمانات كافية تكفل موضوعية التقرير وعدالته وعدم تأثره بأي من عوامل المحسوبية أو النفوذ الشخصي أو المحاباة .
- ٢٠ النجاح بالفحوص المقررة : ويقصد بها الامتحانات والفحوص التي تجري على الأفراد خلال عطلهم لقياس كفاءتهم أو تلك الفحوص التي تقام خصيصاً للأفراد المرشحين للترقية . وقد يكون الامتحان تحريراً أو شفوياً أو عملياً أو يجمع بين أسلوبين أو أكثر منهما . وهذا إجراء

---

(١) راجع لائحة شرطة دبي التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

يناسب على وجه الخصوص الوظائف أو المناصب التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات ومهارات عملية في الفرد المرشح للترقية .

ولكنها لا تصلح للوظائف أو المناصب القيادية حيث أنها تتطلب أن يتوافر في الفرد المرشح للترقية قدرات عديدة غير ملموسة ، مثل المهارات الادارية والقدرة على الحكم والتقييم والتحليل وامكانية التأقلم والتلازم مع الظروف ومواجهة التحديات والقدرة على تخطي المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق الاهداف المرسومة للقوة . الى غير ذلك من القدرات التي تكفل تحقيق مستوى معين من الاداء الاداري . فمن المسلم به أن هذه الصفات يصعب الوقوف عليها من مجرد عقد امتحان بأي صورة من الصور . فالقدرات الادارية أو القيادية لا تتكشف الا في ميادين العمل المختلفة ومن خلال ممارسة العمل بصورة عملية .

٠٢ . الاعمال الجيدة اثناء الخدمة : ويقصد بها الاعمال الجليلة التي يقوم بها الافراد اثناء الخدمة كسعيهم الدائم لتطوير الاداء في العمل بصورة فعالة أو الابتكارات الهامة التي تحقق أهداف القوة هذا فضلاً عن تفانيهم وشجاعتهم الفائقة واخلاصهم وقنطهم وتقوهم في ممارسة عملهم بصورة جادة مما ينتج عن ذلك وضع لمسات أو بصمات بارزة في العمل الشرطي .

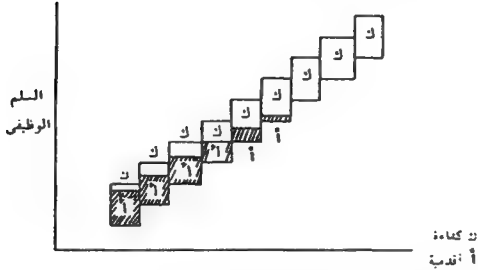
## الخلاصة :-

نلاحظ أن معظم الاتجاهات الحديثة في علم ادارة الافراد قد اتجهت نحو نظام المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية في عملية الترقيات كأساس سليم ويقال لهذا النظام ولكن بحدود نوجزها في الآتي :-

٠١ . في الوظائف القيادية العليا يجب أن ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة وحده باعتبار ان هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات ادارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين للترقية على أساس الاقدمية وحدها . على أنه اذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم ، بمعنى أن يتم التقيد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاءة .

٠٢ . في المستويات الوظيفية البسيطة أو الأدنى يفضل المزيج بين عاملي الكفاءة والأقدمية ، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الاقدمية وذلك في كل

مستوى وظيفي . على أن لا تزيد نسبة الأقدمية عن نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقض تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتلاشى تماماً في مستوى الوظائف العليا ، كما هو موضح في الشكل أدناه :-



ويلاحظ أن هذا النظام يكفل للكفاءات الفرصة لكي تتقدم وتنطلق بفعالية دون أن يحدّها أساس أو إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة . وفي نفس الوقت سيرايعي اعتبارات الأقدمية ، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية .

ويتبين مما سبق أن الاعتماد على مبدأ أو أساس الأقدمية وحده في شغل الوظائف الاشرافية أو القيادية غير سليم بصفة مطلقة ، وانما يجب أن تكشف هذه الأقدمية عن جدارة صاحبها طبقاً لما توضحه الأساليب والأسس سالفة الذكر .



## **الفصل السادس**

### **نظام الاجازات**





## نظام الاجازات

### اولاً : اصوله :-

تجيز جميع النظم والقوانين تغيب الافراد العاملين وانقطاعهم عن اعمال وظائفهم ومهامهم لمدة محددة مراعاة لاعتبارات انسانية معينة ، ويسمى هذا التغيب المشروع عن العمل سواء بمرتب أو بدونته إصطلاحاً « إجازة » .

### ثانياً : الاجازات المقررة لمنتسبي جهاز الشرطة :-

تنقسم الاجازات لمنتسبي جهاز الشرطة الى قسمين : الاجازات الرسمية وهي التي يستحقها الفرد بحكم القانون والنظام العام والاجازات الخاصة وهي التي يجوز منحها للأفراد وفق ظروف خاصة .

### الاجازات الرسمية :

#### 1- الاجازة السنوية :-

وهي اجازة دورية سنوية شرعت أصلاً لراحة الموظف بعد ما بذله من جهد طوال العام ولتجديد نشاطه وحيويته في العمل بعدها وتكون مدة هذه الاجازة موحدة بالنسبة لسائر العاملين في الرتب العسكرية ( مع اختلاف مدتها بين الضباط وضباط الصف والافراد ) والحلقات الوظيفية الأخرى حيث تتنوع حسب الحلقات والمستوى الوظيفي . ويلزم ترخيص السلطة المختصة بها مقدماً . وتستحق هذه الاجازة اعتباراً من تاريخ التعيين في القوة ولا يجوز التصريح بها قبل انقضاء عشرة شهور على الأقل من بدء الخدمة .

وللقيادة اذا اقتضت المصلحة العامة استدعاء المجاز من رجال القوة قبل انتهاء اجازته السنوية لانجاز بعض المهام أو لظروف طارئة أو أزمة تمر بها البلاد وبعدها يحق للمجاز استكمال اجازته بعد زوال الاسباب الموجهة لاستدعائه .

#### ب - الاجازة المرضية :-

وهي اجازة مقررة لمواجهة حالات المرض والاصابات التي يتعرض لها المنتسبين للقوة وتعيقهم عن ممارسة اعمالهم أو مهام وظائفهم .

والغرض من هذه الاجازة هو توفير الفرصة للمنتسبين المرضى أو المصابين للتفرغ التام للعلاج . والأصل في هذه الاجازة أن تكون بمرتب الا ان ظروف

المرض قد تطول أحياناً ولذلك فقد راعت القوانين واللوائح التنفيذية هذه المسألة ونظمتها بحكمة واتزان وذلك مراعاة للمصالح العام وظروف الفرد الخاصة .

### ج - الاجازة العارضة :-

وهي اجازة تقتضيها ظروف اضطرارية طارئة تحدث على الفرد التغيب الفوري عن العمل ( كلفقد احد اصوله او فروعه او ما شابه ذلك من الكوارث الطبيعية وغيرها ) . وهي لا تخل بالاجازة السنوية او تؤثر عليها وتمنع كاملة الراتب بشرط ألا تزيد على خمسة عشر يوماً في السنة .

### د - الاجازة الدراسية :

وهي الاجازة التي تمنح للفرد للحصول على مؤهل علمي أسمى أو أعلى من المؤهل الذي بحوزته ، وتخضع هذه الاجازات للنظم التي يحددها الجهاز بقرار من قيادته .

### الإجازات الخاصة :-

وهي الاجازات التي تمنح في ظروف انسانية أو اجتماعية أو دينية وقد حددتها القوانين واللوائح على سبيل الحصر في الآتي :-

#### ١ - إجازة الحج :-

وهي تُمنح للمسلمين المنتسبين للجهاز لمدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً براتب كامل مرة واحدة طوال مدة الخدمة ، وهي لا تؤثر على الاجازة السنوية المستحقة .

#### ٢ - إجازة الوضع :-

وتمنح هذه الاجازة للموظفة المنتسبة للجهاز بمرتب كامل لا تحسب من اجازتها السنوية المستحقة لمدة محددة للوضع ( وذلك مراعاة لظروفها الصحية بعد الوضع ) ، وما زاد عن ذلك يحسب من رصيد إجازتها المستحقة ، فاذا لم يكن لها رصيد إجازة تحتسب المدة الزائدة اجازة بدون مرتب على أن لا تزيد عن خمسة عشر يوماً .

#### ٣ - إجازة المرافق :-

وهي الاجازة التي تمنح اذا اقتضت الضرورة والظروف أن يرافق المنتسب

الى القوة زوجته أو أحد أولاده أو أحد والديه أو أحد الأشخاص ممن تربطه بهم صلة القربى أو النسب للعلاج خارج البلاد وفق شروط ومعايير محددة خاضعة لتقييم القيادة في هذا الشأن .

#### ٥٤ . إجازة العدة :-

وهي إجازة بمرتب كامل ويتمنح للموظفة المسلمة المنتسبة للقوة التي يتوف عنها زوجها وذلك وفقاً لضوابط ومعايير محددة في هذا الشأن .



**الفصل السابع**  
**نظام الأداء الوظيفي**  
**« التقارير »**



## تقويم الاداء الوظيفي

### نظام التقارير

#### مفهوم تقييم الاداء الوظيفي :-

يقصد بهذا المفهوم تحليل وتقييم اداء الافراد لعملمهم ومسلكهم فيه ، قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها ، وتحملهم لمسؤوليات وامكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى .

وعليه فتقييم الاداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الاداء الحالي للافراد وقدراتهم المستقبلية .

وبصفة عامة يراعى تقييم الاداء شقين أساسيين هما ، مدى كفاءة الفرد في اداء العمل ، وصفاته الشخصية .

#### اصول نظام تقارير الكفائية

تتضمن تقارير الكفائية تقويماً دورياً لمستوى اداء الافراد العاملين وفق عناصر واجراءات معينة . وتعتبر تقارير الكفائية من اهم وأصعب المشكلات التي تواجه إدارة الافراد وترجع اهميتها الى ضرورة الاستناد اليها عند تقييم الافراد .

فالمشكلة ترجع الى الفهم الخاطيء لعملية كتابة التقارير ( وذلك بكونه مرتبط بعملية التنقلات والمكافآت والترقية والتأديب ) فالتقييم يجب أن لا يكون هدفاً في حد ذاته وانما يجب أن يُنظر اليه باعتباره حافزاً من اهم الحوافز التي تدفع الفرد الى اجادة عمله و اتقانه .

وبما أنه من الصعب وجود معيار موضوعي صالح للحكم على مختلف الافراد العاملين ، لذلك يتعين على المسؤولين أن يعملوا على ايجاد الطرق والاساليب التي تبعد وتجرد تقدير وتقييم الرؤساء والمسؤولين من الصبغة الشخصية عن طريق وضع نظام نموذجي محكم للتقارير الخاصة بالافراد العاملين فلكي يكون التقرير نموذجياً ومستوفياً للغرض الذي أعد من أجله وناجحاً يجب أن يتضمن النموذج المعد الآتي :-

- ٠١ أن يكون واضحاً وسهل التحضير .
- ٠٢ أن تكون المعلومات التي يتضمنها التقرير مباشرة وكاشفة للغرض الذي أعد من أجله التقرير .

٣ . أن تكون هذه النماذج متعددة لتشمل جميع الوظائف والرتب والمناصب .

٤ . أن ينظم بطريقة عادلة تضمن للمفرد كافة حقوقه وواجباته الوظيفية وسلوكياته وانضباطه في العمل .. الخ .

على أن يراعى أن تتولى اعداد التقرير عدة جهات ان امكن ذلك عدالة وفي فترات دورية . كما يجب أن تنظم طرق عادلة للتنظم من جراء الاخطاء التي تحتويها التقارير .

وسوف نتناول في نظام تقارير الكفاية لمزاياها وعناصرها واجراءاتها وآثارها وسلبياتها .

### أولاً : مزايا تقارير الكفاية :-

يحقق نظام تقارير الكفاية الدورية الكثير من المزايا نخص بالذكر منها ما يلي :-

#### ١ - استعراار الرقابة والاشراف :-

وهنا يضطر الرئيس المباشر الى تتبع نشاط مرؤوسيه وانتاجهم في العمل بصفة دائمة ليتسنى تقدير كفاية كل منهم طوال فترة زمنية معينة .

#### ٢ - إشعار الافراد العاملين بالمسؤولية :-

فالمفرد يدرك تماماً بأن نشاطه الوظيفي وأداؤه محل تقويم رؤسائه المباشرين لذلك فانه يجتهد في عمله ويتفانى في انجازه نظراً لما يترتب على تقارير الكفاية من آثار بعيدة في المستقبل الوظيفي .

#### ٣ - النهوض بمستوى الكفاية :-

تساعد تقارير الكفاية على تبصير الفرد ضعيف الكفاية والاداء بنواحي ضعفه واسبابها لتداركها مستقبلاً وإلحاقه بركب الكفاء ، وكذلك للكشف عن العناصر الممتازة لاتاحة فرص التقدم أمامها تحقيقاً لصالح العمل والانتاج .

#### ٤ - وضع معدلات الاداء :-

يتطلب نظام تقارير الكفاية وضع معدلات للاداء ومقاييس للانجاز



حتى تكون تقديرات الكفاية على أساس منضبط وسليم وخاصة في حالة تنوع نماذج تقارير الكفاية بحسب أنواع العمل المختلفة .

#### **٥ - تقويم سياسات شؤون الأفراد :-**

إذ تكشف تقارير الكفاية عن مدى سلامة الأساليب المستخدمة في شغل الوظائف وتقويم دورات التدريب ومدى استفادة الأفراد منها أو حاجتهم إليها .

#### **٦ - تنمية مقدرة التحليل لدى المشرفين :-**

لما كانت تقارير الكفاية تتضمن عناصر معينة للكفاية يتم على أساسها تقويم أداء الأفراد وملاحظة نشاطهم الوظيفي لذلك فإنهم يستفيدون من هذا النظام اكتساب الدقة في تحليل الأشخاص والمواقف المختلفة قبل الحكم عليها واتخاذ قراراتهم بشأنها مما ينمي فيهم ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور .

#### **ثانياً : عناصر تقارير الكفاية :-**

لما كان الغرض من وضع تقارير الكفاية عن أداء الأفراد هو الكشف عن مستوى كفاءتهم في الانجاز ولما كانت هذه الكفاية تتكون من مجموعة الصفات اللازم توافرها في الفرد للنهوض بأعباء وظيفية على خير وجه لذلك يجب تعيين هذه الصفات والتي تتمثل أساساً في نوعين من عناصر الكفاية الأولى تتعلق بالعمل - ويشمل الامام به وكميته واجادته والسرعة في انجازه وانضباطه .. الخ . أما النوع الثاني من عناصر تقدير الكفاية فتشمل الصفات الذاتية للفرد ، كالمعاملة والتعاون وتحمل المسؤولية والمواظبة واهتمامه بعمله ... الخ .

وتتفاوت نظم تقارير الكفاية في اجمال هذه العناصر أو تفصيلها ليكون التقرير صورة شاملة لأداء الفرد أو تنويعها حسب طبيعة العمل في كل نوع ومستوى من الوظائف .

وعلى ذلك فالخصائص والصفات المشار إليها إنما هي بمثابة أبعاد محددة لتقارير تقييم الأداء . فهي تحكم القائمين بتقييم الأداء في وضع تقديراتهم عن الأفراد العاملين وتضمن عدم تأثرهم بنواح أو خصائص أخرى لا تمت بصلة إلى النشاط الوظيفي ، ومن ثم ليس لها تأثير في مجال تقييم أداء الأفراد العاملين . فقد يكون الشخص ذا

خلق كريم ويظهر طاعة لرؤسائه أو أن يكون متفوقاً في مجالات رياضية أو اجتماعية أو ثقافية ولكنه في ذات الوقت غير قادر على التأقلم مع العمل أو غير مهتم بأداء العمل أو غير قادر على تحمل المسؤولية أو لا يرجى منه صلاحية للتقدم والترقي . وعلى ذلك فإن المطلوب في تقييم الأداء هو التركيز على جوانب الشخصية المتصلة بالعمل والمؤثرة فيه وأن نطرح جانباً ما عدا ذلك من الجوانب التي لا تتصل بالنشاط الوظيفي للأفراد العاملين . وهذا يتفق مع المبادئ العامة في تقييم الأداء والتي تقضي في مجموعها بوجود إتمام هذا التقييم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء إلى جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بالنشاط الوظيفي ومتطلباته<sup>(١)</sup> .

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب التركيز في تقييم الأداء على أداء وممارسة العمل الحالي فقط بل يجب الاهتمام أيضاً بمدى قدرة الفرد على التقدم والتطور وصلاحيته لشغل وظائف ذات مستوى أعلى وقدرته على تحقيق إنجازات معينة . أي أن المنطق الأساسي في تقييم الأداء هو أن توفر عناصر معينة في الفرد يقدم دليلاً على مستوى أدائه للعمل ويساعد في التنبؤ باحتمالات نجاحه في المستقبل . وتبدو أهمية هذه العناصر التي تكشف عن الصفات الشخصية في أن الفرد إذا كان يمتلك خصائص معينة فإنه سوف يمكنه بذل الإسهامات المطلوبة منه في مجال العمل . وحتى في قياس الخصائص الشخصية يكون الهدف الرئيسي هو قياس وتقييم الأداء .

على أن الأمر لا يقتصر على مجرد تحديد عناصر تقييم الأداء المرتبطة بالنشاط الوظيفي للأفراد العاملين وإنما من الأهمية بمكان تعريف كل عنصر من هذه العناصر بدقة ووضوح بما يكفل تحديد مفهوم كل عنصر وأبعاده ، وكذلك بما يكفل إعطاء القائم بالتقييم مؤشراً كافياً ومدلولاً يلتزم به عند وضع تقدير عن مستوى الأداء بالنسبة لهذا العنصر . ويجب أن يتم تعريف العنصر بأسلوب واضح ومفهوم بسيط لا يترك لدى القائم بالتقييم أي مجال للحرية أو التأويل أو التفسير الاجتهادي .

---

(١) راجع الدكتور زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٠٣ .

والواقع أن عناصر تقييم الأداء لن يكون لها قيمة فعالة وعملية ما لم يفهمها الرؤساء القائمون بتقييم الأداء بل وما لم يتفقوا على مفهوم واحد لكل عنصر منها وبذا نتفادى حدوث اختلاف بينهم على مفهوم أي عنصر من العناصر ومن ثم تكون تقديراتهم موضوعية وعادلة .

قائمة المفالات في التفصيل قد تميّع أبعاد العنصر كما قد تفقد القائم بالتقييم القدرة على تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فرعي لذات العنصر الرئيسي .

وفي هذا المجال يفضل أن يتضمن تقرير الأداء تحديداً للعناصر الرئيسية للتقييم ، على أن يتفرع كل عنصر منها الى عدد من العناصر الفرعية بما يتيح للقائم بالتقييم أن يحدد الأهمية النسبية لكل عنصر فرعي منها في ضوء طبيعة العمل ومسؤولياته ومتطلباته .

وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أن متوسط عدد العناصر الرئيسية المستخدمة في غالبية الأجهزة يتراوح ما بين سبعة أو عشرة عناصر .

### النماذج المستخدمة في تقييم الأداء :

قد يتبع نظام تقييم الأداء سياسة التحديد العام لعناصر التقييم ، بمعنى أن يستخدم نموذج واحد لتقييم أداء العاملين في مختلف الوظائف أيأ كان نوعها وطبيعتها ومستواها . وهنا تكون عناصر تقييم الأداء محددة بصفة عامة ، ومن ثم يقاس مستوى أداء الأفراد العاملين جميعاً على أساس نفس العناصر وبمراعاة نفس الأوزان المحددة لكل عنصر منها . وبديهي فإن هذا النظام يفتقر الى الموضوعية حيث هو لا يأخذ في الاعتبار اختلاف طبيعة الأعمال ومستواها ومتطلباتها وما يترتب على ذلك من اختلاف الخصائص والصفات - أي العناصر - التي تصلح لتقييم أداء الأفراد العاملين في الوظائف المختلفة في ضوء ما تكشف عنه دراسة العمل وكذلك الدراسة التحليلية للوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغلها .

وتجدر الإشارة الى أن اختيار عناصر معينة لتقييم الأداء وتحديد أوزانها أو أهميتها النسبية إنما يتوقف على نوع الأفراد العاملين الذين يتم تقييم أدائهم من حيث طبيعة الوظائف التي يشغلونها

ومستوى الأعمال التي يؤدونها . فعناصر القيادة والشخصية والحكم والقدرة على حل المشاكل مثلاً تصلح لتقييم مستوى أداء شاغلي الوظائف القيادية . بينما تصلح عناصر الدقة والمهارة في الأداء وكميته لتقييم أداء شاغلي الوظائف الفنية والحرفية . كما يكون لعنصر التعامل مع الجمهور أهمية جوهرية في الوظائف التي تتطلب طبيعة عملها الاتصال المباشر بالجمهور كما هو الحال في جهاز الشرطة ، وتزداد أهمية عنصر الأمانة في الوظائف الحسابية والمالية ووظائف أمناء المخازن وما يماثلها ، وهكذا ... ولذا يفضل استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء بحيث يخصص نموذج مستقل بعناصره لشاغلي كل نوع من أنواع الوظائف .

ونوضح فيما يلي أمثلة لتعريف عنصرين من عناصر تقييم الوظائف القيادية ، وكذلك الأسئلة التي تكشف عن مستوى أداء الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء على حدة .

#### عنصر القدرة الإدارية :-

ويعني القدرة على تفويض السلطة والتخطيط الفعال والتمييز بين المسائل الجوهرية وغير الجوهرية وتنسيق أعمال الآخرين .

ومن الأسئلة التي تكشف عن مستوى الفرد بالنسبة لهذا العنصر :

- هل قراراته سليمة ؟
- هل يتخذ القرارات بسرعة ؟
- هل يخطط عمله بنجاح ؟
- هل هو ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين ؟
- هل يفوض السلطة ؟
- هل هو غارق في التفاصيل ؟
- هل يعبر عن نفسه بوضوح شفافة أو كتابة ؟

#### عنصر القيادة :-

ويعني القدرة على كسب احترام ولاء المرؤوسين وتوجيههم وتنمية فريق عمل متكامل .

ومن الأمثلة التي تكشف عن مستوى الفرد بالنسبة لهذا العنصر :

- هل يحترمه زملاؤه .
- هل يشجع تكوين فريق عمل ؟
- هل هو موضوعي في الحكم على الآخرين .
- هل يتخذ المبادأة عند الضرورة ؟
- هل يُعتمد عليه ؟

وليس هناك اتفاق على عدد العناصر المستخدمة لتقييم الأداء . فبعض الأجهزة والجهات تستخدم عناصر عريضة أو رئيسية والبعض الآخر يستخدم عشرة عناصر مماثلة والبعض الثالث يلجأ إلى تقييم الأداء في ضوء عناصر أكثر تفصيلاً يصل عددها الى عشرين عنصراً أو أكثر .<sup>(١)</sup>

على أنه تجدر الإشارة إلى أن تفصيل العناصر المستخدمة لتحليل مستوى الأداء مفضل من الوجهة العملية حيث يعاون ذلك في دقة عملية التحليل والقياس والتقييم لمختلف نواحي الأداء . لكن يجب أن يكون لهذا التفصيل حدود .

### ثالثاً - وضع تقارير الكفاية :-

تسند مهمة وضع تقارير الكفاية عن الأفراد الى الرؤساء المباشرين المنوط بهم الاشراف عليهم في أداء أعمالهم وذلك عن فترة زمنية معينة وهي عادة سنة .

فالرئيس المباشر ( ضابط القسم أو المخفر مثلاً ) هو الذي يتولى عادة وضع التقرير الدوري عن مستوى أداء الأفراد العاملين تحت رئاسته حيث أنه أقدر الأشخاص على تلمس جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه عن قرب . فهو ملم إلماماً كافياً بسلوك مرؤوسيه وبأدائهم لأعمالهم وعلى صلة دائمة بهم . وهو بحكم هذه الصلة يكون أقدر الأشخاص على تقييم أداء مرؤوسيه على أساس واقعي . على أنه لضمان العدالة والموضوعية في إعداد التقارير يفضل عرضها على سلطة رئاسية أعلى مستوى من الرئيس المباشر الذي وضع التقرير ( ضابط المركز أو مدير الإدارة على حسب الأحوال ) . وذلك لمراجعة تقرير الرئيس المباشر للفرد والتعقيب عليه واعتماده ، ليتم رفعه بعد

(١) راجع الدكتور ركي محمود هاشم . المرجع السابق ، ص ٢٠٤ .

ذلك للقيادات العليا بالجهاز ، ويكون للسلطة الرئاسية الأعلى حق تعديل تقرير الرئيس المباشر إذا وجدت مبرراً لذلك . وهذا الإجراء في حد ذاته يجعل الرئيس أكثر عناية ودقة وموضوعية وتحليلاً عند وضع التقرير ويشعره بمسؤوليته في هذا المجال .

وتختلف نظم تقارير الكفاية بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها فبعضها يأخذ بالطريقة العددية أي تقدير الكفاية بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى والموزعة على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يلتزم طريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف فيوصف أداء الفرد بأنه ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف وقد تجمع بعض النظم بين الطريقتين فتقدر الكفاية ابتداءً بالأرقام ثم تترجم بالمراتب والعكس

#### رابعاً - مدى علنية تقارير الكفاية :-

بعض النظم تأخذ بمدى العلنية المطلقة في تنظيم تقارير الكفاية . وذلك بإخطار كل الأفراد بتقدير كفاياتهم ، وإن أخذ على هذا الاتجاه تخوف واضعي التقارير من اثبات التقديرات الصحيحة لكفاية المرؤوسين خشية مهاجمتهم لهم ، خاصة إذا لم تكن تقديرات الكفاية مسببة وواضحة .

لذلك رؤي كرد فعل لمساويء العلنية المطلقة الأخذ بالسرية المطلقة لتقارير الكفاية إلا أنه أخذ على ذلك أن السرية المطلقة لا تتيح لضعيفي الكفاية فرصة الوقوف على ضعف كفاياتهم وأسبابه لتحسين كفايته مستقبلاً وهو ما اقتضى الأخذ بالعلنية النسبية لتقارير الكفاية ، وذلك بقصد إعلانها على ضعيفي الكفاية .

#### خامساً - آثار تقارير الكفاية :-

تحرص نظم تقارير الكفاية على ترتيب آثار جدية وخطيرة عليها تمس إلى حد بعيد مستقبل الفرد في وظيفته كاستمراره بها أو إعفائه أو نقله منها وكذلك ترقيته أو منحه العلاوات الدورية والتشجيعية ... الخ ، والواقع أن ترتيب هذه وغيرها من الآثار على تقارير الكفاية من شأنه ضمان فاعليتها كوسيلة ايجابية للنهوض بمستوى الكفاية وذلك بشرط أن يراعى في تصميم نظم تقارير الكفاية ضمان موضوعية

وسلامة تقديرها مع توخي ما يلزم من تبسيط والبعد عن التعقيد في اجراءات وطريقة الكفاية حتى لا تشكل هذه التقارير عبئاً ثقيلاً بالنسبة لمختلف مستويات الادارة المسؤولة عن اعدادها .

### سادساً - سبلات تقارير الكفاية :-

هناك بعض المسؤولين أو بعض الرؤساء لا يلتزمون بالدقة الموضوعية في تقييم أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم ومن ثم تأتي تقديراتهم بطريقة عشوائية لا ضابط لها ولا أساساً ، ويعزى ذلك لعدة عوامل منها على سبيل المثال انشغال المسؤول في أمور بعيدة عن صميم واجباته ومسؤولياته أو عدم تفهمه لآثار عملية التقييم على مستقبل الفرد أو تقييمه المسبق لبعض أفراد سلباً كان أو ايجاباً ، فبالرغم ما لهذه التقديرات من آثار خطيرة على مستقبل الفرد الوظيفي نجد أن المسؤولين أو الرؤساء لا يكثرثون بها أو يعطونها الاهتمام الكافي ، ففي التطبيق العملي لعملية تقارير الكفاية نجد أن هناك بعض السبلات والأخطاء الشائعة في عملية التقييم لأداء الأفراد العاملين بالجهاز ومنها الأخطاء التالية :-

### ١ - تآثر القائم بعملية التقييم ببعض الخصائص او الصفات

للشخص :-

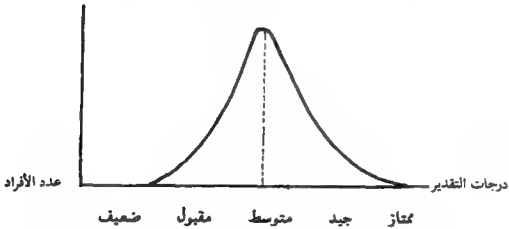
ويحدث ذلك عندما يسمح القائم بعملية التقييم لاحدى خصائص أو صفات الشخص الذي يتم تقييم أدائه بأن تؤثر على التقدير الكلي للأداء ، فلا يوجد شخص كفاء بصفة كلية أو غير كفاء بصفة كلية ، ولكنه قد يكون كفاء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى كأن يكون متفوقاً في جانب البحث الجنائي وغير متفوق في الجانب الإداري وتصبح هذه الظاهرة خطيرة ومؤثرة في مستقبل الفرد الوظيفي اذا بنى القائم بالتقييم حكمه عن مستوى أداء الشخص على صفة أو خاصية واحدة معينة فيه كالانعزالية مثلاً أو الغرور وسمح لها بأن تؤثر على تقديره الكلي ، وقد يكون المقيّم غير مدرك لهذا الميل الخاطيء ولذا تبدو أهمية تدريبه وتعريفه بهذا الميل ليتجنبه عند اعداد تقارير الكفاية .

### ٢ - التقدير المتوسط :-

قد يعتقد البعض بأن الشخص القائم بالتقييم الذي يميل نحو

التقدير المتوسط بأن هذا النمط يمثل أفضل أساليب التقييم ولكن الواقع أن ذلك غير صحيح وإن كان هذا النمط هو الأكثر شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء فقد أثبتت الدراسات أن القائمين بالتقييم الذين يميلون نحو التقديرات المتوسطة هم الأقل اهتماماً بموضوع التقييم .

ويتسم هذا النمط من التقييم بأن الشخص القائم على التقييم يميل إلى منح الغالبية العظمى من الخاضعين للتقييم ، التقدير الأوسط على سلم التدرج التقييمي ( تقدير متوسط ) ونادراً ما يمنح التقديرات الأقل إلا للذين تورطوا مادياً في أخطاء مهنية فادحة أو سلوكيات مشينة وبالعكس فإنه لا يمنح التقديرات الأعلى إلا للأشخاص الذين جذب تفوقهم ( الحصول على درجة علمية رفيعة مثلاً أو النجاح في ضبط بعض القضايا الشهيرة أو القيام بأعمال جليلة ) اهتمام القادة والآخرين ، حيث أنه يكون مضطراً في الحالتين ( منح التقديرات العليا أو الدنيا من المتوسط ) منح مثل هذه التقديرات لعلم القادة والأفراد بهذه الأحداث . وغالباً ما يعزى منح الاتجاه نحو متوسط التقدير إلى عدم اهتمام القائم بالتقييم بالأفراد الخاضعين له . وعدم إلمامه بمستوى أدائهم الفعلي لأعمالهم .



ويأخذ شكل التقديرات الممنوحة بمعرفة القائمين على التقييم الذين يميلون إلى منح التقديرات المتوسطة شكل المنحنى الناقوس حيث تتركز غالبية التكرارات حول التقدير المتوسط وتقل بحدة حول التقديرات الأخرى وغالباً ما تكون التقديرات الأقل مساوية للتقديرات



الأعلى ( عدد الأفراد الحاصلين على تقدير مقبول يقارب الى حد كبير عدد الأفراد الحاصلين على تقدير جيد ، وربما تسود هذه الظاهرة أيضا على الحاصلين على التقديرات المتطرفة « الضعيف ، الممتاز » ) .

ونادراً ما تمنح التقديرات المتطرفة « الضعيف والممتاز » لآياً من الأفراد العاملين ويمثل هذا النمط أخطر التحديات التي تواجه نظام تقارير الكفاية حيث ان شيوع هذا النمط بين القادة الشرطيين يؤدي الى ابطال فعالية نظام تقييم الأداء الشرطي وبالتالي يضعف الأنظمة القائمة عليه كنظام المكافآت والجزاءات والتنقلات والترقيات والاحالة الى التقاعد .

### ٣- التقدير المتشدد أو القاس :-

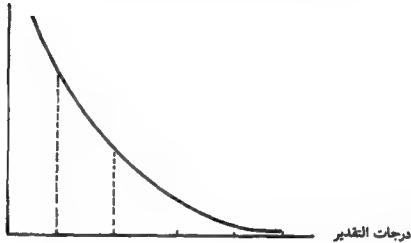
وفي هذه الحالة يقوم واضع التقرير بإعطاء تقديرات منخفضة وقاسية لمستوى الأداء ونادراً ما يميل الى اعطاء التقديرات العالية لأفراد ، ظناً منه أن هذه التقديرات المتشددة أو القاسية سوف تلقى استحسان من قبل قادته ودلالة على حزمه وانضباطه ، فالواقع ان هذا المفهوم خاطيء تماماً فالمسؤول الحازم والمنضبط هو الذي يقف بجانب الحق وينصف أفرادَه بالعدل سواء من ناحية الثواب أو العقاب .

فيأذا كان هذا الميل القاس أو المتشدد أو الضعيف كما يطلق عليه بعض المختصين في علم الادارة طبيعياً لدى واضع التقرير بمعنى انه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية واليومية وغير متصنع ، وجب على المسؤولين أو القادة في هذه الحالة إعادة النظر في هذه التقديرات التي يضعها .

فعل سبيل المثال نجد أن واضع التقرير المتشدد يستخدم عادة التقييم الأدنى من مدى التقديرات أي أن التقديرات العليا تكون نسبة الحاصلين عليها ضئيلة جداً ( وقد لا يحصل أحد على التقدير النهائي « امتياز » ) وبالعكس ذلك تكون النسبة الأعلى من الأفراد المقيمين حاصلين على التقدير الدنيا ( ضعيف ومقبول ) .

فالحل الأمثل لهذه المشكلة هو تدريب المقيم على كيفية وضع التقديرات حتى لا يضر بالصالح العام والأفراد ، وإذا فشلت عملية

التدريب وجب على القادة والمسؤولين كحل بديل لهذه المشكلة هو ترجمة التقديرات المعطاة من المقيم المتشدد الى نسب مئوية بحيث تكون على سبيل المثال درجة ٣٠٪ تعادل ٥٠٪ أو تقدير ضعيف يعادل مقبول وهكذا بالنسبة لبقية التقديرات وتعدل تقديرات بقية الأفراد على هذا النحو حتى تتحقق العدالة بالنسبة للجميع .



ممتاز جيد متوسط مقبول ضعيف

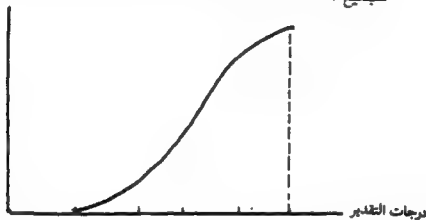
#### ٤ - التقدير المتساهل :-

وهو بطبيعة الحال عكس التقدير المتشدد القاس وفي هذه الحالة يميل واضع التقرير « المقيم » الى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن أداء الأفراد وذلك ايماناً منه بأنه يخدم الأفراد ويرفع من مكانتهم ولكنه في الحقيقة يضر بالصالح العام وبصالح الأفراد انفسهم إذ يعطي البعض أكثر من حقهم ويساويهم بأفراد أكثر تفوقاً منهم .

فلذلك نجد « أي المقيم » يستخدم عادة التقييم الأعلى من مدى التقديرات أي ان التقديرات الدنيا تكون نسبة الحاصلين عليها ضئيلة جداً ( وقد لا يحصل أحد على تقدير ضعيف ) ، وبالعكس ذلك تكون النسبة الأعلى من الأفراد المقيمين حاصلين على التقديرات العليا ( جيد وممتاز ) .

وكما ذكرنا سابقاً بالنسبة للتقدير المتشدد أو القاس عند الفشل في عملية التدريب والتوجيه بالنسبة لواضع التقرير فان الحل الأمثل

والبديل في هذه الحالة هو ترجمة التقديرات المعطاة من المقيم المتساهل الى نسب مئوية بحيث تكون على سبيل المثال درجة ٧٠٪ تعادل ٥٠٪ او تقدير ممتاز يعادل جيد وهكذا بالنسبة لبقية التقديرات ، وتعديل تقديرات بقية الافراد على هذا النحو حتى تتحقق العدالة بالنسبة للجميع .



ممتاز جيد وسط مقبول ضعيف

### انواع تقارير الكفاية في الشرطة

تنقسم تقارير الكفاية في جهاز الشرطة الى قسمين : تقارير عامة وتقارير خاصة .

#### التقارير العامة الدورية :

يقصد بها التقارير السنوية السرية ويخضع لها الضباط وضباط الصف والافراد ( ولا تشمل الرتب القيادية العليا ) وهي تعد طبقاً لنماذج ثابتة محددة الصيغة وتُملأ بمعرفة الرؤساء المباشرين للافراد في القوة .

#### التقارير الخاصة :-

فهي تقدم في حالات فردية لابرار عنصر الكفاءة او عدم الصلاحية وهذا النوع من التقارير ليست له الصفة العامة او الصفة الدورية لانه يقدم في حالات خاصة بناء على ملاحظات الرؤساء لابرار اعمال او تقصير او سلوك غير سوي لمحاسبة الفرد الشرطي عما بدر منه او لابرار جهد خاص او عمل جليل قام به احد الافراد العاملين في الشرطة لكي يكافأ مادياً او معنوياً وليست لها صيغة محددة او ثابتة .

وبهذا النوع من التقارير يتم مواجهة الفرد بما يتضمنه التقرير من معلومات تسيء إليه أو تؤثر على سمعة الجهاز فيُسأل عنها ليبيد دفاعه بشأنها وإذا ثبت جديتها يُعرض الأمر على القيادة للبت فيها واتخاذ قرارها المناسب بشأنه .

أما إذا تضمنت التقارير ما يقضي الثواب والمكافأة والثناء فيجوز للقيادة منح الفرد مكافأة مالية أو تقديم الشكر والثناء له أو منحه وساماً أو ترقية استثنائية إذا لزم الأمر .

### نماذج تقارير الكفاية في الشرطة

يُعد نموذج التقرير السري طبقاً لأوضاع مبنية لكل فئة من الفئات العامة بجهاز الشرطة ويخصص فيه درجة الكفاءة من جميع النواحي العملية والانتاجية والسلوكية والانضباطية ومدى علاقته بمرؤوسيه وزملائه وأفراد الجمهور ... الخ ، كما تبين درجات التقييم التي حصل عليها الفرد ويشار إليها بالحروف التالية بالنسبة للضباط :-

- (أ) ممتاز
- (ب) جيد جداً
- (ج) جيد
- (د) مقبول
- (هـ) ضعيف

أما بالنسبة لضباط الصف فيتم تقييمهم وفقاً لثلاث درجات وهي :-

- (أ) فوق المعدل
- (ب) المعدل
- (ج) دون المعدل

مع ملاحظة ان هذه التقارير لا تعد بالنسبة للأفراد الذين لم يكملوا سنة ميلادية في الخدمة أو في إجازات مرضية طويلة أو كانوا موقوفين عن العمل وكذلك عن الغائبين عن العمل في إجازات دراسية أو بعثات .

### نموذج التقرير السري السنوي للضباط

ويشتمل هذا التقرير على العوامل الآتية :-

(١) **الاهتمام :**

- ١ - اهتمامه في أداء واجباته اليومية
- ب - محاولته لتحسين مستواه من تلقاء نفسه
- ج - يهتم بمصلحة العمل أكثر من مصلحته الشخصية .

(٢) **العمل والانتاج :**

- ١ - نشاطه وانتاجه
- ب - تنظيمه لوقته بصورة عامة
- ج - محافظته على وقت عمله

(٣) **المسل والاداء :**

- ١ - دقته في العمل
- ب - استخدامه للتحليل في عمله
- ج - لا يميل للاهتمام بالجوانب التي تعرقل عمل الآخرين .. الى اي مدى ؟
- د - تعاونه مع زملائه

(٤) **التعبير :**

- ١ - وضوح التعليمات الشفوية
- ب - لا يميل الى التحويم .. الى اي مدى ؟
- ج - دقة وحسن تنظيم تقاريره التحريرية

(٥) **الحكم :**

- ١ - تقديره للحقائق كما ينبغي عادة
- ب - صواب تقديره في المقارنة
- ج - تطبيقه للقانون وتصرفه فيما يصادفه من حالات
- د - مدى حزمه
- هـ - مدى مرونته

(٦) **الاعتماد :**

- ١ - لا يحتاج الى إشراف عليه .. إلى أي مدى ؟
- ب - مدى الاعتماد على تقاريره
- ج - مواظبته على عمله
- د - أدائه للمهام التي توكل اليه

(٧) قابلية التكيف اجتماعياً :

- أ - سلوكه مع الناس
- ب - إستعداده ومقدرته على التعرف لوجهة نظر الآخرين
- ج - لباقة وهيبته واحترامه وثقته بنفسه
- د - اناقته ونظافته

(٨) المزاج :

- أ - مدى سيطرته وتمالكه لنفسه اذا ما تعرض لضغط ما
- ب - مدى تقبله لدواعي الاثارة بروح المرح
- ج - مقدرته في ابداء النقد .

(٩) امانة الإدراك :

- أ - شجاعته الأخلاقية
- ب - مدى تقبله للاقتراحات
- ج - إقراره بأخطائه
- د - مدى تقبله للنقد
- هـ - مدى تحديده لأهدافه
- و - لا يميل الى التهوين من أمر نقائصه .. إلى أي مدى ؟

(١٠) الإخلاص :

- أ - مدى إخلاصه لأهداف الشرطة ومثلها العليا
- ب - مدى تقانيه في عمله

(١١) الطاعة :

- أ - مدى تمسكه بالقيم الفاضلة .

ملاحظة :

درجات التقييم تكون كالآتي :

(أ) ممتاز (ب) جيد جداً (ج) جيد (د) مقبول (هـ) ضعيف

نموذج التقرير السنوي السري لضباط الصف

ويشتمل على عوامل التقييم الآتية :-

- ٠١ الادراك
- ٠٢ الحزم والثقة بالنفس
- ٠٣ الوثوق والثقة بالنفس

- ٠٤ الثبات العاطفي
- ٠٥ التدبير والابداع
- ٠٦ المقدرة بالتصرف مع الناس
- ٠٧ وجهة نظر للعمل والحماس
- ٠٨ الانتباه واليقظة
- ٩ (النشاط والرغبة في العمل ) المثابرة والتصميم )
- ١٠ يتطلب القليل من الاشراف
- ١١ القيادة ( المسؤولية )
- ١٢ السلوك الشخصي
- ١٣ الطاعة .

### ملحوظة :

تُحتسب درجة التقييم القصوى من (١٠٠) .





## **الفصل الثامن**

### **نظام التنقلات**



## نظام التنقلات

### مفهوم النقل :-

وتعني هذه الكلمة نقل الفرد داخل الجهاز الشرطي من مكان الى آخر يتساوى الى حد كبير مع عمله الاول من حيث المركز والمسؤولية والأجر . وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية ، ولكن ليس ذلك بقاعدة عامة .

وتتم التنقلات في العادة لتغيير احتياج الجهات للأفراد ، وفي حدود العوامل التي تتعلق بالصالح العام ، وبصالح الفرد نفسه ، لأن الفرد الذي لا يرضى عن وظيفته لا يُنتظر منه أن يؤدي عمله بالكيفية والكم المطلوبين ، وبالتالي يكون عبئاً ثقیلاً على جهة العمل .

لذلك يجب على المسؤولين وضع الأفراد العاملين في الأماكن التي تتناسب وقدراتهم ومواهبهم ، وتتفق مع استعداداتهم وامكاناتهم . وأن يضعوا سياسة عادلة مستقرة لتنقلات أفرادها بما يحقق العدالة والاستقرار النفسي لأفرادها .

### سياسة التنقلات :-

هناك بعض الأسباب الموضوعية التي قد تراها القيادة لسياسة التنقلات تحقيقاً لأهدافها المرجوة ، فقد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الفرد من قسم أو مركز لآخر أو من إدارة الى أخرى ، وهكذا حتى تتسع خبرته ويلم إماماً كافياً بطبيعة العمل في عدد من المراكز والأقسام والإدارات المختلفة بالجهاز ويعتبر النقل في هذه الحالة نقلاً تدريبياً وهذه الطريقة صالحة لتدريب الرُتب الصغرى والى حد ما الرُتب المتوسطة حيث يقف هؤلاء الأفراد على النشاطات والمهام المختلفة للجهاز .

وقد يتم النقل لتحقيق مرونة الجهاز للسيطرة عليه ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في إحدى الإدارات أو المراكز بينما يقل حجم العمل في جهة أخرى بالجهاز ، فبدلاً من تعيين أفراد جدد بالجهاز تُجرى القيادة تنسيقاً بين هذه الجهات بحيث يتم نقل بعض الأفراد من الجهات التي تعاني من بعض التضخم الوظيفي الى الجهات الأخرى التي زاد حجم العمل لديها . وترمي هذه السياسة الى خفض النفقات وترشيدها ورفع الروح المعنوية للأفراد في

نفس الوقت ، حيث أن نقل الأفراد من جهة الى جهة أخرى يكون بديلاً عن الاستغناء عن خدماتهم وقطع أرزاقهم .

وقد تكون سياسة النقل وسيلة علاجية وذلك عندما يكون الفرد غير كفء في عمله الحالي بسبب عدم توافق قدراته ومؤهلاته مع مطالب هذا العمل وما يتطلبه من قدرات معينة واستعدادات خاصة يلزم توافرها في شاغلها . وقد يرجع ذلك الى خطأ اختيار هذا الفرد ( أي عدم اختيار الفرد المناسب للمكان المناسب) ، وقد يرجع السبب أيضاً الى عدم رضاء الشخص عن عمله أو عدم تقبله إياه ، أو الى عدم قدرته على التعاون مع زملائه في العمل أو رئيسه المباشر ، وهنا تكون سياسة النقل علاجية .

وسياسة النقل العلاجي من السياسات المرغوبة التي تسمح بالعلاج الفردي للحالات ذات المشكلات المتميزة وبما يتفق مع الصالح العام للجهاز .

فسياسات النقل بأنواعها المختلفة يجب أن تعالج بدبلوماسية ولباقة ، فعلى سبيل المثال لو كان طلب النقل قد تم نتيجة لخلاف طفيف بين الفرد ورئيسه المباشر فإن المدخل الرئيسي لعلاج مثل هذه الحالة محاولة إزالة الخلاف القائم بينهم وحسمه . وإذا كان لا بد من نقل الفرد الى قسم آخر فإن البحث يجب أن يكون عن وظيفة بديلة مناسبة ، ويتم ذلك بطريقة لا تثير أي شك لدى الرئيس الجديد الذي قد يخشى منه أن يقبل في قسمه فرداً قد يثير المتاعب وغير مرغوب في وجوده في القسم المنقول منه . وقد تتفاقم المشكلة بجدّة إذا ما تأثر الوضع المادي أو الأدبي للفرد نتيجة هذا النقل ، فعندئذ سينظر الفرد المنقول الى ذلك الاجراء نظرة أخرى بعيدة عن النظرة التي يراها المسؤولين وسيعتبر ذلك تنزيراً لمرتبته ، وبديهي أن ذلك الوضع سيخلق مشكلات جديدة في القسم أو المركز المنقول اليه . وإزالة هذه المشكلات تتطلب مقدرة كبيرة وحكمة من جانب المسؤولين لإزالتها تحقيقاً للصالح العام ومصلحة الفرد تفادياً لشعور هذا الفرد بالنفور والكراهية تجاه وظيفته وعمله .

ولذلك يفضل أن تكون هناك سياسة محددة للنقل بدلاً من معالجة كل حالة على حدة وتحدد هذه السياسة الأسباب المقبولة للنقل ، والنطاق التنظيمي الذي يمكن أن يجري النقل في حدوده ، وأثر الأقدمية في هذه التنقلات ، وأثر النقل على وضع الفرد المادي والأدبي .

## انواع التنقلات :-

والذي يهمننا في هذا الفصل الحديث عن التنقلات الأفقية والتي تتم بين الوظائف في نفس المستوى ، وتنقسم الى نوعين :-

- ٠١ نقل مكاني .
- ٠٢ نقل نوعي .

### أولاً : النقل المكاني :-

ويقصد به نقل الأفراد العاملين بالقوة من جهة الى أخرى مع تغيير نوعية العمل الذين كانوا يؤديونه من قبل . ومثال ذلك نقل محقق من مركز الى آخر ، أو نقل طابع أو موظف مستودع من القيادة الى الكلية أو العكس لتأدية نفس العمل الذي كان يؤديه من قبل .

### ثانياً : النقل النوعي :-

وهو نقل الأفراد العاملين بالقوة من وظيفة الى أخرى تختلف عنها في نوعيتها وفي طبيعتها ، ومثال ذلك نقل المحقق المروري أو الجنائي في أحد المراكز الى ارشيف المركز ، أو نقل ضابط المباحث من ادارة التحريات الى ادارة الخدمات والعكس .

كما أن هنالك نوع آخر من التنقلات وهو الذي يتم في حالة الترقية ، والذي يتم بسبب اختلاف طبيعة الوظيفة الجديدة ( أو المنصب ) من حيث المهام والمسؤوليات ، ومن حيث الدرجة المالية .

فعلى سبيل المثال لو تمت ترقية نقيب الى رتبة رائد في القوة ، قد تتغير بذلك مهامه وأعباؤه ، لأن رتبة الرائد تعتبر من الرتب العليا بالقوة وبالتالي تتيح له هذه الرتبة تقلد منصب مدير ادارة ، أو نائب مدير ادارة أو رئيس قسم ، أو ضابط مركز ، أو نائبا له ... الخ .

ويلاحظ في هذه الحالة أن طبيعة العمل قد تغيرت بحكم الوظيفة الجديدة وذلك من حيث المسؤولية وزيادة الأعباء ، وتبعاً لذلك تتغير الدرجة المالية بتغير الرتبة والوظيفة ( أو المنصب ) .

### اهداف النقل :-

تهدف قرارات التنقلات من قبل المسؤولين عادة لتحقيق أحد الاهداف الآتية :-

- ١٠ الموازنة بين الأفراد وحجم العمل .
  - ١١ تدريب الأفراد على مختلف أنواع العمل بالجهاز .
  - ١٢ موازنة الوظائف .. ويقصد بذلك وضع الأفراد في الوظائف المناسبة لهم ( بالمبدأ الثابت عند التعيين وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ولكن هذا المبدأ لا يضمن صلاحية كل فرد ويتناسبه مع الوظيفة التي يعين من أجلها ، ولا يتضح هذا المفهوم الا بعد التجربة وممارسة العمل .
  - ١٣ تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد عن طريق ايجاد فرص متكافئة في الخدمة لكل فرد منهم .
  - ١٤ تجديد نشاط الأفراد ، فمما لا شك فيه ان ممارسة أي عمل ذي طبيعة واحدة لعدة سنوات يؤدي الى الملل ويضعف الأداء .
- ويرى الخبراء بأنه لا يصح أن تقل مدة بقاء أي فرد بالشرطة في وظيفته عن أربع سنوات . فالسنة الأولى تضيع عادة في التدريب على أعمال الوظيفة الجديدة ، ولا يبلغ الأداء مستواه المطلوب الا بعد السنة الثانية . وليس من حسن الإدارة أن ينقل الفرد من وظيفته قبل الاستفادة مدة كافية من خبرته التي اكتسبها أثناء خدمته في الوظيفة .
- على أن ترقية الفرد في مكانه الى وظيفة اعلی تعتبر تجديدًا لنشاطه ، كما يجب أن يراعى عند إجراء التنقلات إبقاء الأفراد المتخصصين أطول فترة ممكنة في مكانهم ، وخاصة هؤلاء الذي يقوم تخصصهم على خبرتهم المكانية ، ومن هؤلاء رجال المباحث في أماكن تخصصهم مثلا .
- ومن الأمور الهامة في مسألة التنقلات ، والتي يجب على المسؤولين تجنبها ، وهي عملية النقل الجماعي ، فلا يصح إطلاقا أن تشمل حركة التنقلات جميع أفراد القوة وخاصة الضباط العاملين بإدارة أو في مركز . من أماكنهم دفعة واحدة ، ففي هذا ضرر بالغ بالقوة حيث تتعبد الخبرة تماما في هذا المرفق ، وثانيا يجب أن تقوم عملية التنقلات على أسس وقواعد عادلة وموضوعية بعيدة عن التعسف والمحسوبية . ثالثا ، يجب مراعاة الوقت المناسب لحركة التنقلات بالقوة . وأخيرا يجب على المسؤولين عدم الاسراف في عملية التنقلات وجعلها في أضيق الحدود الممكنة .
- وعندما يضطر المسؤولون لاجراء عملية التنقلات وجب عليهم أن لا

يصدروا قرارات النقل بصورة عشوائية أو تعسفية بل عليهم التأكد بأن هذه القرارات تحقق أحد هذه الاهداف .

أولاً : لمعالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في سير العمل والتي قد تؤدي الى ظهور نقص في عدد العاملين في مكان عن القدر اللازم لاتمام العمل ، زيادة في مكان آخر .

ثانياً : السعي لمعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل ، والتي تنشأ أحياناً بسبب فشل أحد العاملين في الوظيفة التي التحق بها ، إذ لا مفر في مثل هذه الحالة من نقله بصفة دائمة الى وظيفة أخرى تتفق وإمكاناته واستعداده بالإضافة الى مؤهلاته .

غير أن هناك ملاحظة لا بد من ذكرها .. وهي أن النقل بنوعيه سواء أكان من مكان الى آخر أم من وظيفة الى أخرى يجب ألا يتخذ كنوع من العقوبة . فالعرف السائد ان هناك إمكانية بذاتها ، أو وظائف بعينها يعتبر النقل اليها عقوبة الا ان الاساءة هنا لا تقتصر على الفرد وانما تمتد الى الأفراد الذين يعمل معهم والجمهور الذي يخدمه ، وفي هذا ضرر بالغ على الصالح العام .

#### السلطة المختصة بإجراء التنقلات :-

من القواعد الثابتة والمستقرة في الفقه القانوني والاداري أن من يملك الأكثر يملك الأقل . وكذا الشأن بالنسبة لعمليات التنقلات فيمن يملك حق النقل بنوعيه ، فإذا كان التعيين في الوظيفة صادراً من القائد العام أو من ينوبه ، لا تستطيع أي سلطة أخرى أدنى أن تملك هذا الحق ( النقل ) بالنسبة لشاغل هذه الوظيفة سواهما .





**الفصل التاسع**

**نظام الجزاءات**

**« الانضباط »**



## نظام الجزاءات ( الانضباط )

### مقدمة

كما ذكرنا سابقاً أن لعمل الشرطة طبيعته الخاصة والمميزة ، وتقوم هذه الوظيفة في الأساس على الدقة والنظام والطاعة والسرعة واتقان الأداء وفعاليتها .

وتتنوع الاعباء والمهام الملقاة على عاتق الشرطة وكثرتها وبقوتها لا تحتمل كثرة الأخطاء ، فالخطأ في أعمال الشرطة يمتد أثره الى المساس بالحريات العامة وسلامة الدولة وأمن المجتمع وراحة المواطنين ، فالتأخر في الانتقال الى مكان الحادث قد يؤدي الى افلات الجاني من العقاب أو ضياع الآثار التي تدل عليه ، والأهمال في جمع الأدلة قد يؤدي الى نتائج عكسية منها اتهام أو ادانة بريء ، والتراخي في حفظ النظام قد يقود أو يؤدي الى الفوضى وقلق الراحة العامة والتفاضي عن المخالفات الصحية قد يؤدي الى انتشار الأمراض الفتاكة وتراجع الصحة العامة ... الخ .

ثم ان همل الشرطة وطبيعته يحتاج الى قوة كبيرة من الافراد العاملين ، وما لم تكن هذه القوة خاضعة للنظم العسكرية الصارمة فانه يتعذر قيادتها بالصورة التي تحقق الصالح العام . ولوترك أمرها الى نظم الخدمة المدنية لأدى ذلك الى نوع من الفوضى والتسيب والاستهتار الأمر الذي يؤدي الى كثرة المشاكل وتفاقمها وينعكس أثرها السيء على العمل بشكل عام .

ولذلك اقتضت المصلحة العامة أن تكون أساليب الجزاء بالانظمة الشرطة اأقوى من غيرها وذلك لضمان سير العمل بصورة جادة وفعالة ومثمرة تمكن من توفير الأمن والنظام العام بصورة تنذر فيها الأخطاء ويسهل احتوائها .

فلذلك نجد أن قوانين الشرطة ولوائحها التنفيذية قد نظمت المخالفات ووضعت لها الجزاءات العادلة التي تتدرج حسب جسامتها كما حددت السلطات التي تفرض هذه الجزاءات وتوقعها على أفرادها .

### أنواع الخطأ :-

توقع الجزاءات التأديبية عند ارتكاب الفرد خطأ من الأخطاء مخالفاً بذلك القوانين واللوائح والأنظمة أو التعليمات والأوامر الصادرة اليه من رؤسائه . وقد قسّم النظام العام الخطأ الى نوعان ، خطأ بسيط والآخر جسيم .

## ١ - فالخطأ البسيط :-

هو الخطأ الذي لا يترتب عليه أي ضرر للمصلحة العامة والذي يتعلق بحسن انتظام العمل والدقة في أدائه وهي أخطاء عادية يمكن ، أو يتوقع حدوثها أثناء دوران عجلة العمل . ولهذا فقد سن لها المشرع أو واضعوا النظام جزاءات خفيفة تتناسب وحجم الخطأ . ( ومثال ذلك حضوره الاستعراض أو لدى قيامه بواجبه وهو مرتدي ملابس غير لائق أو متسخ ) أو هو في حالة غير مرتبة سواء بشخصه أو بملابسه أو بعدته .

## ب الخطأ الجسيم :-

وهو الخطأ العمدي الجسيم أو الذي ينتج عن إهمال الفرد ويترتب عليه الأضرار بالمصلحة العامة وهذه الأخطاء غير شائعة وإن حدثت فإنها تدل على استهتار الفرد وتستدعي النظر في أمره بكثير من الحزم والشدّة .

فالفرض من فرض هذه الجزاءات لهذه الأخطاء هو الحيلولة دون تكررتها أو تكرارها ، وإصلاح الفرد بحيث يحسن أداء العمل المكلف به بجدية وفعالية وينأى بنفسه عن الأخطاء التي تؤثر على سمعة القوة أولاً ومستقبله الوظيفي ثانياً .

## قواعد الجزاء في الشرطة :

كما أشرنا سابقاً بالتحديد عند دراستنا للسيطرة بأنه حتى تحقق العقوبة التأديبية الفرض منها في جهاز الشرطة باعتباره مرفق عام في غاية الحساسية يجب أن تتوافر في الجزاء الشروط الآتية :-

- ١ - أن يكون سريعاً - أي أن يكون توقيع الجزاء بالفرد فور ارتكابه الخطأ مباشرة وذلك حتى يشعر المخطئ بأن خطأه يجلب له الجزاء وكذلك ينتج أثره الرادع في إصلاح الآخرين وتقويمهم .
- ٢ - أن يكون عادلاً - أي أن يكون الجزاء متناسب مع الخطأ الذي وقع ، والظروف الشخصية للفرد المخطئ ، كما وأنه يجب أن يكون الجزاء بعيداً عن المحاباة ، والتمييز بين أفراد القوة ، ليشعروا بأنهم جميعاً سواسية أمام الخطأ .
- ٣ - أن يكون علناً - أي أن يعلن للآخرين ، حتى يكون له من الأثر ما يحول دون معاودة الشخص لارتكاب الخطأ . وكما يكون له رد الفعل

المثمر في نفوس الآخرين ، وذلك بنشره في الأوامر الأسبوعية التي توزع على الأفراد كما هو مطبق بالأجهزة النظامية .<sup>(١)</sup>

### مفهوم الانضباط في الشرطة :-

يقصد بالانضباط ضمان الالتزام بالقوانين والقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة الأفراد العاملين بالجهاز الشرطي .

فالانضباط قد يكون منعياً ( أي وقائياً ) وذلك عن طريق زيادة وعي الأفراد بالقوانين والنظم واللوائح بالجهاز وتعريفهم بالمخالفات والاجراءات التأديبية كمدخل لمنع مخالفتها ، ويتم ذلك بنصح الأفراد وإرشادهم من خلال المحاضرات واللقاءات والنشرات الدورية .

أما الانضباط الجزائي ( أي التأديبي ) فيستخدم عند حدوث خرق للقوانين واللوائح والقواعد والنظم وذلك بهدف ردع المخالفين وعدم تكرارهم للسلوكيات أو التصرفات غير المرغوب فيها ، ويعني آخر فانه يقصد بالعمل أو التصرف الجزائي أو التأديبي فرض تطبيق السلوكيات والتصرفات المرغوبة من خلال تطبيق الجزاءات المنصوص عليها في القانون أو النظام العام أي عدم تكرار السلوك أو التصرف المعيب ، ومن ثم فالجزاء التأديبي في حد ذاته ( يعتبر حافزاً سلبياً يهدف الى تحفيز الفرد على الاقلاع عن سلوك معيب أو غير سوي لا ترغبه القيادة وتضمن الالتزام بعدم خرق القوانين والنظم واللوائح والتعليمات المقررة على الأفراد ) .

وحقيقة الامر الواقع أن القيادة لا يمكن أن تتفادى كلية عملية توقيع العقوبات والجزاءات التأديبية والتطبيقية ، فهناك البعض من الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم الى عدم احترام الأوامر والتعليمات والنظم والقوانين ، وهؤلاء قد يتطلب الامر ردعهم من خلال العقوبة التأديبية الحازمة ، لكي يكونوا عبرة لغيرهم ، لكن ليس معنى قولنا هذا أن تسود الروح التسلطية القاسية في توقيع العقوبات وتسير الى مدى بعيد في فرض التعليمات والأوامر من خلال أسلوب العقاب والجزاءات التأديبية ، فهذا الأسلوب يجب تجنبه قدر

(١) راجع في هذا الشأن :-

- ١- قانون الشرطة الصادر بديي سنة ١٩٦٦ المادة (١٥) و (١٦) ولائحته التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤ م .
- ٢- الباب السابع من قانون الشرطة والأمن للعام لسنة ١٩٧٦ م - والخاص بشأن الواجبات والتأديب والواقع ما بين ٧٤-٨٧ ومن ثم مراجعة القرارات الوزارية التنفيذية رقم ١١ ، ١٢ ، ١٣ بشأن مخالفات قواعد السلوك وعقوباتها واجراءات التحقيق فيها ومحاكمتها .

الامكان، وعلى المسؤولين في الادارات استخدام مدخل الحافز الايجابي أولاً قبل تطبيق مدخل الحافز السلبي (الجزاءات التأديبية) في عملية التحفيز، وإذا لم يكن من توقيع العقوبة التأديبية بد ، فيجب أن توقع باعتبارها وسيلة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور ، كذلك يجب أن تستخدم الطرق والأساليب المختلفة للتأديب بوعي وحكمة ومنطق بما يضمن عدم القضاء على روح الجماعة بين أفراد الجهاز وبما يضمن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

### توضيح قواعد السلوك والانضباط للأفراد :

مما لا شك فيه أن توضيح قواعد السلوك المتوقع من الأفراد العاملين بالجهاز أمر حيوي وبالغ الأهمية ، إذ لا يعقل منطقياً أن تعاقب إنسان دون أن يعرف سبب هذه العقوبة ، فالجهاز الإداري مطالب بوضع قواعد ونظم موضوعية للسلوك الوظيفي تسهم في التحقيق الفعال للأهداف والسياسات المرسومة للجهاز ، فمعنى ذلك أن الجهاز يرغب في سلوك معين من أفرادهِ ويتوقع بالتالي منهم هذا السلوك ، ومن الناحية الأخرى ، فهو لا يرغب من أفرادهِ سلوكاً يجب عليهم تجنبه ، وفي الحالتين يجب أن يحاط الأفراد علماً بهذا السلوك ( السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه ) .

فالجهاز يجب أن يراعي في حالة وضعه لهذه القواعد والتعليمات والأوامر الممكن منها والمستطاع وأن يبتعد قدر الامكان من الأوامر والتعليمات والقواعد التي تضايق الأفراد أو تقيد من حرياتهم لجرد استعراض مظاهر السلطة الإدارية والوظيفية ، ومن أمثلة القواعد المرتبطة بصالح العمل والتي تمثل سلوكاً مرغوباً فيه أداء الفرد لعمله بدقة ومهارة واتقان ، واحترام أوقات العمل والتقيد بالحضور والانصراف في الاوقات المحددة ، والمحافظة على أموال وممتلكات الجهاز وكرامة الوظيفة ومظهره وشخصيته .

ومن أمثلة القواعد التي تحارب السلوك غير المرغوب فيه ويجب اقلاع

الفرد عنه هو :-

- عدم إقضاء أسرار العمل .
- وعدم استغلال وظيفته لتحقيق أغراضه الشخصية ،
- أو عدم ترك مكان العمل بدون إذن من رئيسه المباشر ،
- أو اهمل في تأديته لواجب وظيفته ، أو
- حضر الاستعراض أو لدى قيامه بواجبه وهو مرتدي ملابسه بشكل غير لائق ، أو متسخ أو وهو في حالة غير مرتبة سواء بشخصه أو بملابسه أو بعدته ، أو

- تخلف عن الحضور للاستعراض أو لاستلام واجبات وظيفته في الوقت والمكان المحددين ، أو
  - لم يبيع حالة مديونيته إذا ما طلب منه ذلك ، أو
  - أحدث اضطراباً في الثكنة أو في مركز الشرطة ، أو
  - تمارض أو تصنع المرض بقصد التهرب من القيام بواجب الوظيفة ، أو
  - أساء الأدب مع فرد من الجمهور ، أو
  - أهمل أو أتلف قصداً أية ملابس أو عدة أو اعتدة صادرة له من الشرطة ، أو
  - سمح لنفسه بأن يصبح غير لائق للقيام بالواجب عن طريق المشروبات الكحولية أو المخدرات ، أو
  - سمح بإهماله لسجين عهد اليه بحراسته بالفرار ، أو
  - ارتكب مخالفة بحق شهر رمضان الكريم ، أو
  - نظم أو ساعد أو حرض على تنظيم تقرير أو قيد كاذب في أي مستند أو سجل رسمي ، أو حذف أو ساعد أو حرض على حذف أي قيد أو تقرير من أي مستند أو سجل رسمي ، أو ارتكب أي فعل آخر يضر بحسن نظام وضبط الشرطة ، يعتبر أنه ارتكب مخالفة لحسن نظام وضبط الشرطة .
- وبالإضافة الى ذلك فهناك قواعد أخرى تحكم نواحي الحياة الخاصة بالنسبة للفرد ، والتي قد ينعكس أثرها السيء على العمل وعلى الجهاز ، ومثال ذلك ارتياد الفرد لأماكن مشبوهة أو اختلاطه بأشخاص مشبوهين أو ارتكابه لبعض الممارسات التي قد تخل بحسن نظام وضبط الشرطة .
- وهكذا نجد أن الجزاءات التأديبية قد امتدت لتشمل تأديب الفرد عن السلوكيات غير المرغوبة حتى ولو ارتكبت خارج مكان العمل ، طالما أنها تؤثر على سمعة الجهاز باعتبار أن الفرد ينتمي اليه .

وعليه نجد أن مجرد وضع القواعد المحددة للسلوك الوظيفي غير كاف لضمان إحداث السلوك الرشيد والمثالي ، إذ لا بد من توجيه وتنقيف وإرشاد الأفراد العاملين وحثهم على الفهم المثالي والسلوك الرشيد المرغوب فيه داخل وخارج العمل من قبل القادة والمسؤولين في الجهاز وذلك من خلال التعليمات المكتوبة والاجتماعات واللقاءات الدورية .

### الجزاءات والعقوبات التأديبية :

يختلف مستوى الجزاءات والعقوبات التأديبية بما يتناسب مع خطورة أو

جسامه المخالفة ، ومن العقوبات التي استقرت عليها أجهزة الشرطة بصفة عامة ترد على النحو التالي :-

- ٠١ التآنيب
- ٠٢ التآنيب الشديد
- ٠٣ خصم الراتب والعلاوات
- ٠٤ التفريم
- ٠٥ الاعتقال
- ٠٦ الحرمان من الأقدمية
- ٠٧ تخفيض الرتبة أو الدرجة
- ٠٨ الفصل

على أن تقدير مسألة العقوبة أو الجزاءات التأديبية متروك للمسؤول المختص ( القائد العام أو نائبه أو مدير الادارة أو ضابط المركز ) عند توقيع مثل هذه العقوبات حسب جسامه وظروف كل مخالفة على حدة ، وحسب ظروف الفرد المخالف نفسه ، فترك الفرد مكان عمله بدون إذن من رئيسه المباشر مخالفة ينص عليها القانون أو النظام العام ، ولكن اذا تبين أن هناك ظروفاً قاهرة دعت الى ذلك كاحتراق منزله مثلاً وأسرع بدون وعي أو استئذان للاطمئنان على سلامة اهله جاز لرئيسه المباشر لفت نظره دون توقيع العقوبة التأديبية المشار اليها أعلاه .

ولذلك يجب عند توقيع العقوبات أو الجزاءات مراعاة الظروف المحيطة بكل مخالفة على حدة وكذلك مراعاة ظروف الأفراد ، لأن العقوبة بحد ذاتها ليست بغاية ، وإنما وسيلة لتحقيق الانضباط ، وفي بعض الحالات تكفي عقوبة بسيطة لردع الفرد المخالف، وعدم عودته الى المخالفة مرة أخرى ، أي تحقق أثرها فيه ، وفي حالات أخرى لا يردع المخالف الا عقوبة شديدة تعيده الى توازنه وصوابه ، وأحياناً قد يفرق عند توقيع العقوبة أو الجزاء بين الفرد حديث التعيين والفرد القديم باعتبار أن الأخير له قيمة أكبر للجهاز لاعتبارات خاصة منها ، قد يكون سجله الماضي حافل بالانجازات والانضباط وقد تكون هذه المخالفةكبيرة أو هفوة ارتكبها لظروف خاصة ولذلك يستحسن تخفيف العقوبة عليه .

كذلك يفضل عند توقيع الجزاءات على الأفراد استخدام مدخل التأديب التدريجي في حالة تكرار السلوك غير المرغوب فيه ( بمعنى تشديد العقوبة على



المخالف في حالة تكرار السلوك غير المرغوب فيه ) . وهكذا يكون هذا النوع من التأديب بمثابة تدريب على تعديل سلوكه .

وكما أشرنا سابقاً أن تقدير مدى الجزاء أو العقوبة التأديبية متروك للقادة والرؤساء باعتبارهم أدرى بموقف رؤوسهم ويمدئ استجاباتهم للمستويات التدريبية للعقوبات أو الجزاءات التأديبية .

فالتدرج في توقيع العقوبات أمر مطلوب ومرغوب ويفضل على غيره في النواحي الاجرائية ، الا انه ليس بقاعدة ، فالقائد أو المسؤول قد يرى تأديب الفرد بعقوبة مشددة منذ أول وهلة وذلك لجسامة المخالفة التي ارتكبها الفرد لكي تكون عظة ودرساً له ولغيره .

### سلطة توقيع الجزاءات التأديبية :-

تعتبر الجزاءات التأديبية من المسؤوليات التنفيذية التي تتولاها السلطة المختصة أي المسؤولين التنفيذيين بالجهاز ، وهي السلطة التي تملك حق اتخاذ القرارات بالنسبة لأفرادها وبعبارة أخرى يكون لمدراء الإدارات وضباط المراكز على سبيل المثال وحدهم حق توقيع العقوبة التأديبية وذلك في نطاق تحده القوانين واللوائح والنظم بالجهاز ، لا يجوز لهم تخطيها .

فالاتجاه الحديث في بعض الأجهزة الشرطة هو الحد من سلطة الرؤساء المباشرين في توقيع الجزاءات التأديبية ، ويرجع ذلك جزئياً الى المدخل القانوني المتزايد لمشكلات الأفراد العاملين وفق ما تحده القوانين والنظم واللوائح أو عقود العمل ، ومن ناحية أخرى فقد تشعر القيادة العليا للجهاز أن الرؤساء المباشرين للأفراد قد لا تتوافر لديهم الدراية الكافية بكافة المسائل القانونية أو بالقوانين والنظم واللوائح أو بعقود العمل الجاري بها العمل في الجهاز ، لذلك تميل القيادة العليا للجهاز الى الاحتفاظ بسلطة توقيع العقوبات أو الجزاءات التأديبية على أفرادها .

وقد يؤخذ على هذه السياسة أنها تحرم الرؤساء المباشرين من سلطة توقيع الجزاءات التأديبية بينما هو الشخص الأكثر إلماماً ودراية بظروف العمل وظروف الفرد نفسه ، ومن ثم فاعطاء هذه السلطة يكون عملاً لازماً للمحافظة على مركزه الوظيفي تجاه رؤوسه ، فليس من المنطق أن نحمل الرئيس المباشر المسؤوليات والاختصاصات التي تحقق أهداف الجهاز ، بينما نحرمه من السلطة التأديبية التي قد تعاونه في تحقيق مثل هذه الأهداف ، ويقع على

القيادة العليا في الجهاز مسؤولية تدريب الرؤساء المباشرين فيما يختص بالمسائل القانونية الخاصة بشؤون الافراد وتوضيح أنواع المخالفات التي تقع ضمن اختصاصهم وسلطاتهم ، على أنه من الضروري هنا أن يتدرج مقدار السلطة المفروضة للرؤساء بشأن الجزاءات التأديبية بما يتفق مع التسلسل القيادي في الهيكل التنظيمي للجهاز ، ومعنى ذلك أن يكون لمدراء الادارات وضباط المراكز على سبيل المثال سلطة توقيع الجزاءات البسيطة على الافراد المخالفين ، بينما يترك للقيادة العليا سلطة توقيع الجزاءات والعقوبات الأشد مثل الايقاف عن العمل وخفض الرتبة والاعتقال والحرمان من الأقدمية والفصل ، وذلك نظراً لما لهذه العقوبات من آثار جسيمة على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للأفراد .

ويلاحظ في هذا الشأن أن اغلب أجهزة الشرطة الحديثة تأخذ بمبدأ التدرج في الجزاءات التأديبية وكذلك تراعي التدرج في تفويض سلطات توقيع العقوبة فأخذت بنظام تشكيل المجالس التأديبية وبينت سلطاتها واختصاصاتها وصنفت الافراد العاملين بالجهاز من حيث الرتب والمناصب .

### فالمجالس في أجهزة الشرطة تنقسم الى ثلاثة أنواع :

- (١) مجلس شرطة عالي : ويتكون من خمسة ضباط من ذوي الرتب العليا ويرأسه القائد العام للشرطة ، ويختص بمحاكمة الضباط ذوي الرتب العليا ( رائد فما فوق ) .
- (٢) مجلس شرطة شبه عالي : ويختص بمحاكمة الضباط من رتبة نقيب فما دون ، ويتكون من ثلاثة ضباط من ذوي الرتب العليا ويرأسه القائد العام أو من ينوبه .
- (٣) مجلس شرطة عادي : ويختص بمحاكمة ضباط الصف والافراد ، ويتكون من ثلاثة ضباط يرأسهم ضابط ذورتبة عليا .

ولكل مجلس من هذه المجالس اجراءات واختصاصات وسلطات محددة منصوص عليها في القوانين والنظم واللوائح الجاري العمل بها في الجهاز الشرطي .

**الفصل العاشر**

**انتهاء الخدمة**



## انتهاء الخدمة

### أولاً : مفهوم انتهاء الخدمة :

انتهاء الخدمة تعني انفصام الرابطة الوظيفية بين الفرد وجهة عمله بالأسباب التي تنص عليها القوانين واللوائح . وكذلك وضع نظام عادل لانتهاء خدمة الأفراد العاملين وإنشاء نظام محكم للمكافآت والمعاشات يحقق للفرد أمناً في بقية حياته واستقرار الورثة بعد وفاته .

وقد نظمت القوانين واللوائح هذا الموضوع بالتفصيل .<sup>(١) و (٢)</sup>

### ثانياً : أسباب انتهاء الخدمة :

تنتهي خدمة منتسبي القوة لأحد الأسباب الآتية :-

### أولاً : الوفاة أو الحكم بثبوت الغيبة المنقطعة :-

#### ١- الوفاة :

تنتهي خدمة الفرد بالوفاة وقد قضى المشرع انه في حالة الوفاة تصرف الجهة المختصة راتبه شاملاً كافة العلاوات والبدلات أو معاشه الشهري الذي كان يصرف له حال حياته بافتراض عدم وفاته وذلك عن شهر الوفاة والثلاثة أشهر التالية لشهر الوفاة . ويتم هذا الصرف دفعة واحدة الى من يعينه المتوفي قبل وفاته فان لم يعين أحداً صرف الى من كان يعولهم وقت وفاته .

وتعتبر المبالغ المشار إليها سابقاً منحة لا يجوز استردادها أو الحجز عليها وفاء لأي دين . وتعفى هذه المنحة من الضرائب والرسوم بجميع أنواعها .

#### ب - ثبوت الغيبة المنقطعة :

أما ثبوت الغيبة المنقطعة فقد نص عليها المشرع وعرفها ( بالفقد ) والمفقود هو الشخص الذي لم تثبت وفاته رسمياً . ولم يثبت وجوده على قيد الحياة . فقضى باعتبار الشخص المفقود أثناء الخدمة وبسببها في حكم المتوفي بسببها اذا انقضت سنتان على فقده دون أن

---

١- راجع القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م في شأن قوة الشرطة والأمن العام  
٢- راجع لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م الصادرة بديي الفصل الحادي عشر

تثبت وفاته رسمياً أو وجوده على قيد الحياة . وفي هذه الحالة يصدر القائد العام قراراً باعتبار المفقود مستشهداً أو متوفياً حسب الأحوال ويتم تسوية معاش المستحقين عنه بصورة نهائية .

فإذا اتضح بعد ذلك أن المفقود حي يوقف صرف المعاش للمستحقين عنه وتسوى حالته في ضوء ما تسفر عنه التحقيقات الرسمية . فإذا ثبت عدم سلامة موقفه يكون للقوة حق الرجوع عليه بما سبق صرفه أما إذا ثبت سلامة موقفه فتجرى مقاصة بين استحقاقاته وبين ما صرفه للمستحقين عنه . فإن جاوزت مستحقاته قيمة ما صرف لهم أدى إليه الفرق .

### ثانياً : بلوغ سن الستين :-

حدد القانون السن التي يتم فيها ترك الخدمة وهي ستون عاماً . وتحسب سن الستين من تاريخ ميلاد الفرد وذلك وفق المستندات الرسمية . فإذا ما بلغ الموظف سن الستين فإن خدمته تنقضي دون أن يكون لإرادة أي من الجهة الإدارية والفرد دخل فيها . ولكن مع ذلك يجوز بقرار من الوزير المختص أو القائد العام للشرطة مد الخدمة خمس سنوات أخرى إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك . أو إكماله سن التقاعد القانوني .

### ثالثاً : انتهاء مدة عقود التعاقد معهم أو مدة اعارتهم :-

تُنهى خدمة الأفراد المتعاقد معهم وفق شروط التعاقد المبرمة بينهم وبين القوة وكذلك الأشخاص المعارين من هيئات أو جهات داخل الدولة أو خارجها وفق أحكام وشروط الاعارة .

### رابعاً : الاستقالة :-

وهي رغبة الفرد بإنهاء علاقته الوظيفية قبل بلوغه السن المقررة لإنهاء الخدمة ويجوز للمنتسب أن يستقيل من الخدمة وفقاً لما تنص عليه النظم واللوائح ويشترط في الاستقالة أن تكون مكتوبة وخالية من قيد أو شرط . وعلى المستقيل أن يقدم استقالته قبل الميعاد المحدد لانتهاء خدمته بمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر إذا كان من رتبة ضابط ولا تقل عن شهر إذا كانت رتبته تقل عن ذلك .

وفي جميع الأحوال يجوز للوزير المختص أو للقائد العام أن يقبل مدة أقل . ويصدر القرار بقبول الاستقالة من الوزير المختص أو القائد العام أو

من يفوضه وذلك خلال المدة المشار إليها في الفقرة السابقة وله أن يقرر ارجاء قبول الاستقالة مدة لا تتجاوز ستة أشهر من التاريخ المحدد لانتهاء الخدمة .

كما لا يجوز استقالة أي منتسب للقوة أثناء محاكمته أو التحقيق معه حتى يتم البت فيما نسب إليه .

#### خامساً : ثبوت العجز لأسباب صحية :-

وتعني عجز الفرد عن أداء واجباته وأعماله ولو جزئياً وذلك دون تطلب العجز الكلي ( المطلق ) . وثبوت اللياقة الصحية من الشروط الأساسية للتعيين في الوظائف العامة والاستمرار فيها شرط يوجب بداية التثبت من مقدرة الفرد على النهوض بأعباء وظيفته وأداء الأعمال الموكلة إليه على الوجه الأكمل الذي يقتضيه الصالح العام وحسن سير المرفق وانتظامه . ويفقدان هذا الشرط أثناء الخدمة فقدان الفرد لصلاحيته للبقاء في وظيفته الأمر الذي يتعين معه إنهاء خدمته .

وقد قيدت القوانين واللوائح التنفيذية هذا الموضوع بشرط وذلك بعدم جواز إنهاء خدمة أي من منتسبي جهاز الشرطة لأسباب صحية ما لم يستنفذ كافة اجازاته المرضية والسنوية المستحقة بموجب القانون واللوائح التنفيذية ما لم يطلب هو حالته الى التقاعد أو إنهاء خدمته كتابياً . وبذلك لا يتم تعويضه عنها سواء بالأجر أو المكافأة .

وفي كل الأحوال يثبت عدم اللياقة الصحية بقرار من اللجنة الطبية المختصة .

#### سادساً : عدم الكفاءة طبقاً لما هو مقرر في لوائح الشرطة :-

ويقصد بذلك إنهاء خدمة الفرد بناء على قرار من القيادة المختصة وذلك بغير قرارات الفصل التأديبية .

وقد نصت بعض القوانين واللوائح الشرطة على جواز إنهاء خدمات الفرد من الجهاز اذا ثبتت عدم كفايته وقدرته على تولي المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه .

- ٠١ . التقارير السرية .
- ٠٢ . النجاح بالفحوص المقررة .
- ٠٣ . الأعمال الجيدة أثناء الخدمة .

ونستخلص من ذلك اذا اثبتت التقارير الصادرة من قبل المسؤولين والمختصين أن هذا الفرد قد أدخل بواجبات وظيفته بما من شأنه الاضرار الجسم بسير العمل في القوة أو قامت بشأنه دلائل جدية على ما يمس أمن الدولة وسلامتها أو اذا فقد أسباب الصلاحية للوظيفة التي يشغلها لغير الأسباب الصحية أو فقد الثقة والاعتبار وكان شاغلاً لأحد الوظائف القيادية أو الحساسة . تنهى خدمته بسبب عدم الكفاءة وفقاً لما ذكر أعلاه وللصالح العام بقرار من القائد العام أو نائيه .

### **سابعاً : الفصل من الخدمة بناء على قرار مجلس التأديب أو**

#### **الحكم عليه لجريمة مخلة بالشرف أو الأمانة :-**

ويقصد بذلك كل فرد في جهاز الشرطة تقرر فصله من العمل بناء على قرار أحد مجالس التأديب المنصوص عليها في القانون أو اللوائح التنظيمية بعد ادانته ومحاكمته لارتكابه مخالفة تضر بحسن نظام وضبط الشرطة ، أو لارتكابه جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .

#### **ثامناً : الأحكام القضائية :-**

الأحكام الصادرة من المحاكم المختصة تنهي العلاقة الوظيفية بين الفرد وجهة عمله ( جهاز الشرطة ) اذا كانت هذه الأحكام لجرائم مخلة بالشرف والأمانة . لأنه يشترط في الأساس فيمن يتقصد الوظائف بوجه عام ألا يكون قد حُكِمَ عليه جنائياً بعقوبة مقيدة للحرية أو بجريمة مخلة بالشرف والأمانة . وعليه اذا ما حكم عليه بذلك أثناء خدمته أصبح بالتالي غير صالح لأن يستمر في وظيفته وتنتهى خدمته على هذا الأساس .

ويشترط في ذلك أن يكون الحكم الموجب لانتهاء الخدمة أن يكون نهائياً وأنه يكون قد استنفذ كافة طرق الطعن المحددة قانوناً .



# مصطلحات إدارية



#### — اتخاذ القرار : Decision - Making —

هو نشاط اداري مرتبط بتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وحل مشاكل العمل .

#### — الاتصال : Communication —

وتعني نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الانتماءات والمستويات الادارية في الأجهزة الادارية .

#### — الاتصال الأفقي : Horizontal Communication —

يأخذ هذا الاتصال مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل الجهاز بهدف إيقاظهم على علم بما يجري من هذا فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء وجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم ، وتنسيق ما يجب اتخاذه من اجراءات وخطوات وتدبير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال ، ومثل ذلك ( اتصال مدير التحريات بمدير المرور ) .

#### — الاتصال التصاعدي : Upward Communication —

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل الجهاز الى قمته أي من الرؤوسين الى الرؤساء والقادة ، وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار ، ونقل المعلومات من أسفل الى أعلى .

#### — الاتصال الخنزالي : Downward Communication —

وتعني الاتصال الاداري من الرؤساء في قمة الجهاز الاداري الى الرؤوسين في المستويات الأدنى .

#### — اجازة : Absence Leave —

الانقطاع أو الغياب المشروع للموظف أو الفرد عن عمله لفترة معينة من الزمن .

#### — اجازة الحج : Pilgrimage Leave —

اجازة يستفيد منها الفرد مرة واحدة طوال فترة الخدمة في الدول الاسلامية لأداء فريضة الحج .

#### — اجازة دراسية : Educational Leave —

وهي الاجازة التي يسمح بها الجهاز لبعض الأفراد الراغبين في تحسين مستواهم العلمية عن طريق الالتحاق بالمعاهد أو الجامعات تمهيداً لتعديل أوضاعهم الوظيفية بعد حصولهم على الشهادات العلمية الجديدة .

#### — اجازة طارئة : Emergency Leave —

وتعني الانقطاع المقبول عن العمل لأسباب طارئة يتعرض لها الفرد .

- **اجازة مستحقة : Accrued Leave** : اجازة الموظف أو الفرد المستحقة عن العام الحالي .
- **اجازة وضع : Maternity Leave** : إجازة قانونية تمنح للمرأة العاملة في مجال الخدمة خلال فترة الولادة .
- **اجتذاب المرشحين : Attractive Recruitment** : الأساليب والإجراءات التي تستعملها الأجهزة الحكومية في جذب وترغيب العناصر البشرية اللائقة لإشغال الوظائف العامة .
- **اجتماع : Meeting** : اجتماع بحضور عدد من الأشخاص لبحث موضوع معين للتوصل الى قرارات متعلقة بالموضوع ذاته .
- **اجتماع رسمي : Official Meeting** : اجتماع عمل بحضور عدد من المسؤولين لبحث موضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة .
- **الاجور : Fee** : وهو كل ما يدخل في ذمة الفرد من مال أياً كان نوعه مقابل قيامه بالعمل موضوع العقد وبها كانت تسميته .
- **اجراءات تأديبية : Disciplinary Sanctions** : ويقصد بها العقوبات المناسبة التي تتخذها الادارة في حق الفرد أو الموظف الذي يخالف قواعد العمل والأخلاق .
- **أحكام عرفية : Martial Law** : أحكام عسكرية تفرضها الحكومة بصفة مؤقتة خلال فترة الحرب أو بسبب عدم الاستقرار السياسي أو في حالة الاضطرابات في المجتمع .
- **اختبار : Examination** : امتحان لمعرفة كفاءة الأفراد في موضع معين أو لاستكشاف المواهب الجديدة .
- **اختبار شفهي : Oral Examination** : امتحان يجري عن طريق المقابلة الشخصية .
- **اختبارات الكفاءة : Efficiency Tests** : ويقصد بها الامتحانات لقياس كفاءة الأفراد تحجربا الادارة أو الأجهزة المختصة في أوقات محددة من السنة يتقرر على ضوء نتائجها ترفيع أو تجميد وضع الأفراد العاملين بها كما يستفاد منها في برامج التدريب والتأهيل .
- **الاختناق الوظيفي : Bottleneck** : ويقصد به أي شيء يعيق أو يعرقل سير العمل العادي في الجهاز الاداري .

- **Ethics and Administration : الأخلاق والإدارة :**  
تطبيق السلوك الأخلاقي والأدبي في أجهزة الخدمة المدنية .
- **Excellent Performance : الأداء الممتاز :**  
اتقان الموظف لأعماله وواجباته الوظيفية .
- **Management : إدارة :**  
وظيفة واسعة المعنى تضم في أطرافها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والاتصال وإصدار الأوامر والسيطرة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- **Federal Administration : إدارة اتحادية :**  
إدارة تابعة للحكومة الاتحادية بأفرادها وأجهزتها .
- **Modern Administration : إدارة حديثة :**  
الإدارة في الدولة المعاصرة .
- **Medical Services Administration : إدارة الخدمات الطبية :**  
إدارة الخدمات والشؤون الطبية في جهاز معين كالمستشفى أو العيادات .
- **Police Administration : إدارة الشرطة :**  
تنظيم وإدارة القوى البشرية والطاقة المادية في أجهزة الأمن الداخلي للدولة .
- **Forensic Medicine Administration : إدارة الطب الشرعي :**  
الإدارة المعنية بالطب الشرعي في الدولة .
- **Public Administration : الإدارة العامة :**  
تنظيم وإدارة القوى البشرية والطاقة المادية في أجهزة الدولة الرسمية .
- **Military Administration : الإدارة العسكرية :**  
تنظيم وإدارة القوى البشرية والطاقة المادية في التنظيم العسكري .
- **High-Level Administration : الإدارة العليا :**  
الإدارة في مستوياتها القيادية العليا .
- **Office Management : إدارة المكاتب :**  
النشاطات المتعلقة بإدارة وتنظيم المكاتب وتسيير الأعمال فيها .
- **Attachment : ارتباط :**  
وتعني الشعور بالانتماء إلى جهة معينة كالانتماء العاطفي إلى الدولة أو الأرض أو الارتباط الوظيفي بالجهاز أو العمل أو الارتباط العلمي أو الأكاديمي بالجامعة .
- **أزمة : Crisis :**  
وتعني الظروف الصعبة التي قد تتعرض لها الدولة أو الجهاز الإداري ، كالأزمات الاقتصادية أو الأمنية .

- **أساليب البحث العلمي : Research Methodology**  
الطرق والإجراءات العلمية المتعلقة بعملية البحث العلمي .
- **استبدال : Replacement**  
استبدال موظف أو مجموعة من الأفراد العاملين بمجموعة أخرى .
- **استدعاء : Recall**  
استدعاء الفرد من مركز عمله الميداني الى مركز قيادته .
- **الاستراتيجية الإدارية : Administration - Strategy**  
ويقصد بذلك خطة العمل التي تتضمن عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه وتهدف الى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بأفضل الطرق التي تكفل تحقيق الكفاءة الادارية .
- **استطلاع الرأي : Opinion Survey**  
دراسة مبنية على نتائج الآراء المختلفة حول موضوع معين لاستنتاج حصيلة معينة لمجموعة الآراء .
- **الاستقالة : Resignation**  
طلب خطي من الفرد يطلب فيه إنهاء خدمته بصورة تطوعية .
- **استمارة استبيان : Form**  
نموذج يستعمل لجمع المعلومات أو طلب وظيفة أو توضيح قضية من القضايا .
- **أسلوب اداري : Administrative Method**  
ويقصد به اسلوب عمل معين تعتمد القيادة المسؤولة في الجهاز الاداري لتعمل بموجبه جميع فئات المجموعة الادارية ( أو الجهاز الاداري ) .
- **اسلوب روتيني : Routine Method**  
روتين معين يتأصل في بعض الأعمال الادارية نتيجة تكراره مع مرور الزمن وتمسك بعض الموظفين بطرق عمل وإجراءات يومية معينة .
- **إشراف مباشر : Direct Supervision**  
الإشراف المباشر على الموظفين في أثناء العمل .
- **الإشراف الوظيفي : Functional Supervision**  
الإشراف الإداري المختص على أعمال الموظفين بقصد توجيههم والتأكد من تنفيذهم أعمالهم حسب خطة العمل المرسومة وأهداف التنظيم الموضوعة .
- **الإصلاح الإداري أو الوظيفي : Administrative Reform**  
وهي محاولات اصلاحية تقوم بها الأجهزة العامة في الدولة لرفع مستوى الإدارة مثل تطبيق مبادئ الكفاءة في التعيين والترقيع وإجراء البحث العلمي واعادة التنظيم .

— **اصلاحية : Reformatory** —

مؤسسة تحاول اصلاح الأحداث المنحرفين بواسطة التوجيه الاجتماعي كالتدريب المهني في بعض الأحيان .

— **اعادة التنظيم الإداري : Administrative Reorganization** —

اعادة التنظيم الإداري بمختلف المستويات المركزية والمحلية بغية تحقيق القدر الممكن من الاصلاح الإداري وبالتالي زيادة مستوى الانتاج والكفاءة الادارية .

— **اعادة التوظيف : Reemployment** —

اعادة تعيين الأفراد بعد انقطاعهم عن الخدمة الوظيفية لفترة من الزمن .

— **اعتقاد : Belief** —

اعتقاد الفرد في مذهب معين أو تبنيه لأهداف معينة .

— **الاعفاء من الخدمة : Exemption from Service** —

الاعفاء القانوني من الخدمة العسكرية .

— **افضلية : Priority** —

تفضيل موضوع على آخر في ضوء الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في الأجهزة كموضوع تفضيل واحد من برامج التدريب على غيره عند الشروع بتنفيذها حسب توفر الامكانيات وبناء الحاجة الفعلية حسب توفر الامكانيات وبناء على الحاجة الفعلية لهذه البرامج .

— **أقدمية : Seniority** —

الأسبقية في مدة خدمة الفرد أو الموظف بالرتبة أو الدرجة .

— **الاكتفاء الذاتي : Self-Sufficiency** —

الاعتماد على الموارد الذاتية أو المحلية .

— **الأمانة العامة : Secretariat General** —

سكرتارية أو أمانة عامة لمنظمة كبرى ، كسكرتارية الأمم المتحدة أو الأمانة العامة لجامعة الدول العربية .

— **امتحان القدرات : Aptitude Test** —

ويقصد به الاختبار لقياس قدرات الفرد أو الموظف ومعرفة احتمالات نجاحه في مجال عمل معين .

— **الامن العام : Public Security** —

ادارة تعمل على توفير الأمن الداخلي في الدولة .

— **الانتماء : Affiliation** —

ويقصد به انتساب الفرد الى جماعة أو منظمة أو جهة أو فئة معينة .

— انضباط : Discipline

وتعني تقيد الموظف أو الفرد بالنظام والواجبات الوظيفية وانصياعه لأوامر وتعليمات رؤسائه .

— انتهاء الخدمة : Termination

انهاء خدمة الموظف بناء على رغبته أو لأسباب قانونية قد تتعلق بالتقاعد أو المرض المزمن أو لاجراءات تأديبية نتيجة اهماله أو تقاعسه المستمر في العمل .

— أهداف : Objectives

أهداف ترسمها الادارة ويعمل أفراد الجهاز على تحقيقها .

— أوامر : Orders

الطلبات الرسمية أو التعليمات الادارية المتعلقة بأمور العمل يصدرها القائد أو الرئيس الاداري الى الأفراد والمستخدمين .

— ايكولوجية الادارة (أو المدخل البيئي) : Ecological

وتعني التركيز على البيئة في دراسة الادارة العامة حيث يتم هذا المدخل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية التي لها علاقة وثيقة في موضوع التفاعل بين العاملين بالادارة والجمهور المحيط بها .

— بحث علمي : Research

دراسة دقيقة في ميدان علمي تهدف الى اكتشاف حقائق ومعلومات جديدة أو تثبيت صحة البادئ والقواعد القائمة .

— بدائل : Alternatives

ويقصد بها عدة احتمالات أو امكانيات أو حلول يختار من بينها القائد الاداري ما يتفق مع ظروف العمل في عملية اتخاذ القرارات .

— البريد : Mail

مراسلات الجهاز الواردة اليه والصادرة عنه .

— بروقراطية : Bureaucracy

وتعني ( حكم المكاتب ) تحكم الموظفين والأفراد وتقسيمهم بالشكليات ويستخدم هذا اللفظ للدلالة على النظام الذي يعني القوائم فيه بالشكليات والتفاصيل الجزيئية وهوامش اللوائح ولو كانت تفوت الحكمة من وضع التشريعات وهو ما يعرف بالأساليب الروتينية .

— بروقراطي : Bureaucrat

وهو عضو الجهاز أو المنظمة البيروقراطية المثارة بمميزات البيروقراطية في نشاطه الوظيفي .



— **التأثير : Influence**

قوة السيطرة على تصرف أو سلوك الآخرين .

— **تأمين : Insurance**

تأمين يستفيد منه الفرد نتيجة إصابته بحادث أثناء عمله .

— **تدوير الموقف : Rationalization**

موقف دفاعي يتخذه الفرد بتقديم الأعداء ليرر نتيجة عمل قام به كي يتجنب انتقاد الآخرين ولومهم .

— **تجديد : Renewal**

التحديث أو التجديد كإعادة النظر في تنظيم الإدارة أو تجديد عقود العمل .

— **التحليل الإداري : Administrative Analysis**

ويقصد بذلك إجراء تحليل للعمل الإداري عن طريق الدراسات والأبحاث بمختلف المستويات لاستقصاء أسباب المشكلات في الإدارة ومحاولة وضع الحلول الناجحة لها .

— **تحليل الوظائف : Job Analysis**

دراسة طبيعة خصائص ونشاطات الوظائف ومستويات الكفاءات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها .

— **تحيز : Bias**

ميل الفرد لقدرة معينة أو لشخص آخر لفئة معينة أو لاعتبارات أو دوافع خاصة يفضلها على الاعتبارات العلمية في معاملة بعض الموظفين .

— **التخطيط الإداري : Administrative Planning**

ويقصد به رسم الخطوط العريضة التي يسترشد بواسطتها لمواجهة المستقبل في ضوء متطلبات التنظيم المادي والبشري بحيث تستغل كافة الإمكانيات للاستفادة من الأفراد وفقاً لمبادئ الكفاءة الإدارية والاقتصادية .

— **التدريب الإداري : Administrative Training**

ويقصد به رفع مستوى الفرد أو الموظف عن طريق تزويده بأحدث أساليب التنظيم وطرق العمل وإيقاده في دورات وبعثات تدريبية أو نحو ذلك .

— **التدريب في الخدمة : In-Service Training**

ويقصد به تمرين الفرد حديث التعيين خلال العمل يستهدف بشكل خاص أن يتعرف على أوجه النشاط في الجهاز بشكل عام وواجباته الوظيفية بشكل خاص .

— **التدريب قبل التعيين : Pre-entry Training**

تدريب الفرد أو خبرته السابقة قبل التحاقه بالوظيفة ، كالتدريب في المؤسسات أو الكليات المتخصصة .

— **التدريب الميداني : Field Training** —

ويقصد به تدريب الأفراد في مكان العمل .

— **ترتيب الفئات : Category Rating** —

ويقصد بها نظام ترتيب المرشحين في فئات مختلفة لشغل وظائف حسب مؤهلاتهم ،  
كالصفات الممتازة والجيدة ، والمتوسطة ، وغير المؤهلة .

— **ترتيب الوظائف : Position Classification** —

ترتيب الوظائف في مجموعات معينة على أساس تشابهها في المؤهلات والواجبات والحقوق  
والمسؤوليات .

— **التصريد : Reluctance** —

التردد في الاقدام على عمل معين أو في اتخاذ القرار .

— **الترفيع : Promotion** —

وتعني ترقية الفرد في درجته وراتبه وسلطاته ومسؤولياته .

— **تسريح : Dismissal** —

ويقصد به استغناء الجهاز عن خدمات الفرد .

— **تصريف العمل : Expedition** —

ويقصد به اتخاذ الاجراءات اللازمة في انجاز مهمة أو عمل معين على وجه السرعة .

— **تعديل : Amendment** —

ويقصد بها ادخال بعض التغييرات على مواد النظام أو القانون أو الدستور . . . الخ .

— **تعديل الوضع : Adjustment** —

ويقصد بها تعديل وضع الفرد في الرتبة أو الدرجة والمرتب في حالات خاصة كأن يكون  
قد عين في رتبة أو درجة أقل من مستوى مؤهله العلمي نظراً لعدم توفر شاغر مناسب عند  
تعيينه .

— **تعليمات : Instructions** —

التعليمات والأوامر والتوجيهات الوظيفية التي تصدرها القيادة أو الإدارة الى الأفراد .

— **تعويض : Indemnity** —

تعويض الفرد نتيجة خسارة تعرض لها بسبب حادثة معينة .

— **التعيين الاستثنائي : Excepted Appointment** —

التوظيف بدون اجراء الامتحانات التنافسية في بعض الحالات .

— **التغيير الإداري : Administrative Change** —

ويقصد بذلك حصة الحركة الادارية في ظروف تطورات المجتمع والتقلبات السياسية  
والاقتصادية من وقت لآخر الأمر الذي يتطلب اجراء بعض تعديلات مستمرة على الإدارة  
جعلها تتناسب مع طبيعة المجتمع واحتياجاته كلما تطورت هذه الظروف .

— **التفتيش : Inspection** —

ويقصد به التفتيش الإداري على الأفراد لمعرفة مدى تقيدهم بخطة العمل وأنظمتهم .

— **تفويض السلطة : Delegation of Authority** —

وتعني منح بعض الأفراد أو الموظفين أو الرؤوسين صلاحيات أوسع لاتجاز العمل المطلوب وتحميلهم مسؤولية تتناسب والسلطة الممنوحة لهم .

— **تقارير : Reports** —

تقارير تتضمن معلومات متعلقة بالأمور الوظيفية يقدمها مسؤولون في مستويات إدارية معينة الى مسؤولون في مستويات أعلى .

— **تقارير الكفاءة : Efficiency Reports** —

تقارير تتضمن نتائج تقييم كفاءة الأفراد في أعمالهم ووظائفهم .

— **التقاعد : Retirement** —

إحالة الموظف الى المعاش عند بلوغه سنّاً معينة في نظام الخدمة العامة .

— **التقرير الطبي : Medical Report** —

تقرير حول الوضع الصحي للفرد من طبيب أو لجنة طبية تعطي رأياً في مدى لياقته البدنية والصحية للخدمة في وظيفة معينة ، أو تقرير طبي يحصل عليه الفرد اثر عودته من اجازة مرضية ليثبت شرعية غيابه عن العمل .

— **تقسيم العمل : Division of Labors** —

ويقصد بها تجزئة العمل بموجب مبدأ التخصص من أجل استغلال الطاقة البشرية بطريقة أمثل .

— **تقويم : Appraisal** —

ويقصد بذلك تقويم الأوضاع الوظيفية أو المادية أو البشرية في الجهاز خلال فترة معينة .

— **تقييم الوظائف : Job Evaluation** —

دراسات تحليلية لطبيعة الوظيفة وخصائصها بقصد تحديد قيمتها النسبية في مجال التنظيم .

— **تفويض الرتبة والدرجة : Demotion** —

تخفيض في مركز الفرد أو رتبته الى مستوى أقل في المسؤولية والمرتبة نقل صلاحياته بموجب ذلك كمعقوبة له نتيجة ارتكابه خطأ ما .

— **التنظيم : Organization** —

جهاز يعتمد في تنظيمه على قواعد معينة وبمجموعة من الأفراد تتعاون فيما بينها وتعمل بموجب خطة عمل منسقة ، توزع بموجبها الأدوار الوظيفية وتحدد المسؤوليات وتفرض السلطات من أجل تحقيق أهداف الجهاز .

— **التنظيم الإداري : Administrative Organization** —

ويقصد به الهيكل العام للتنظيم الإداري بجميع أقسامه .

— **التنقل في العمل : Job Rotation** —

فصح المجال أمام الفرد في التنقل من عمل لآخر بقصد تعريفه بكافة نشاطات المنظمة وتدريبه تدريجيا عاما وتوسيع آفاقه ومجال معرفته الوظيفية .

— **التنمية الإدارية : Administrative Development** —

ويقصد بها تطوير النظام والإجراءات الإدارية والطاقة البشرية في الجهاز الحكومي .

— **توبيخ : Reprimand** —

توجيه اللوم إلى الفرد لتقصيره الوظيفي أو السلوكي حتى لا يتعرض لعقوبات أشد في المستقبل كلفت النظر أو التنبيه أو الإنذار الأولي أو نحو ذلك .

— **التوجيه : Direction** —

ويقصد به إرشاد وحث القادة والمسؤولين للأفراد على القيام بواجباتهم بكفاءة وإخلاص حسب خطة العمل الموضوعة .

— **الجدارة : Competency** —

ويقصد بها الأهلية للقيام بعمل معين ( والجدير COMPETENT هو الشخص المؤهل للقيام بعمل معين ) .

— **جدول أعمال : Agenda** —

وتعني قائمة أعمال تتكون من مجموعة من المواضيع للنظر فيها أو لبحثها في اجتماع رسمي .

— **الجريدة الرسمية : Official Gazette** —

مجلد يحتوي على أنظمة وقوانين الدولة ومقررات الأمور الهامة فيها .

— **جماعة : Group** —

مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر تتميز بخصائص مشتركة في أهدافها وتطلعاتها واحتياجاتها .

— **جمعية : Association** —

ويقصد بها الهيئة التي تتألف من أفراد أو جماعات تعتمد في وجودها على وحدة الهدف بين الأعضاء وتقوم بنشاطات اجتماعية أو اقتصادية أو قانونية أو رياضية أو ثقافية شعارها التعاون .

— **جنسية : Nationality** —

وثيقة قانونية توضح العلاقة بين المواطن والدولة بحيث يتمتع المواطن بموجبها بحقوق وتفرض عليه واجبات معينة تجاه الوطن والدولة .

— **جهد اداري : Administrative Effort** —

تعاون جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجهاز .

— **جولة تفقيشية : Inspection** —

زيارات تفقدية يقوم بها المسؤول على الأماكن الميدانية التي تقع في نطاق مسؤوليته .

— **جولة ميدانية : Inspection Tour** —

ويقصد بها اجراء البحث الميداني أو تفقد الأقسام الادارية العاملة في الميدان .

— **الحاسب الآلي : Computer** —

جهاز الكتروني يزوده الموظف المسؤول بمعلومات للحصول على نتائج لهذه المعلومات بالسرعة الأتوماتيكية توفيراً للجهد والوقت .

— **الحالة المعنوية : Employee Morale** —

الروح المعنوية لدى الأفراد الذين يتأثرون بصفة عامة بظروف العمل وبصفة خاصة بمقدار الرواتب والعلاوات من جهة ، ثم بعلاقتهم مع المسؤولين في الادارة من جهة أخرى .

— **حب الاستطلاع : Curiosity** —

رغبة الفرد في الاستطلاع واكتشاف الأشياء العامة والوظيفة التي يراها أو يسمع بها أو تقع عليها يده .

— **الحد الأدنى من المؤهلات : Minimum Qualifications** —

حد أدنى من المؤهلات يجب توفرها في طالب الوظيفة قبل أن يشغلها بها في ذلك الخبرة بالنسبة لبعض الوظائف .

— **حقوق الإنسان : Human Rights** —

حقوق الفرد الأساسية في إطار الدولة التي يعيش في ظلها ومن بينها الحق في الحياة والحرية وتحقيق الرفاهية والسعادة .

— **حكومة : Government** —

نظام سياسي وإداري يعبر عن ارادة الدولة في ممارسة أعمال السيادة الداخلية والخارجية للدولة .

— **حكومة اتحادية : Federal Government** —

الحكومة المركزية للاتحاد الفدرالي .

— **حكومة مركزية : Central Government** —

ويقصد بها الادارة الرئيسية في الدولة تتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة وتشرف على تسيير دفة الأمور في البلاد من العاصمة .

— **حل وسط : Compromise**

وتعني تسوية تمثل الموقف الذي تقبل به الأطراف المتنازعة .

— **حوافز : Incentives**

دوافع مادية ونفسية تستعملها الادارة في تشجيع الفرد زيادة جهده واهتمامه بالعمل .

— **خبير : Expert**

شخص يمتاز عن الآخرين في تفوقه بتخصص معين .

— **خدمة عامة : Public Service**

الخدمة الحكومية التي تقدمها أجهزة الدولة للمواطنين .

— **خريطة تنظيمية : Organizational Chart**

خريطة تبين خطوط السلطة الرسمية في الجهاز وعلاقات المستويات الوظيفية مع بعضها وخطوط الاتصال ومستويات الرقابة والتنسيق الإداري .

— **خطة قصيرة المدى : Short-Term Plan**

خطة في مجال بحث أو عمل أو مشروع معين يتم وضعه وتنفيذه في وقت قصير .

— **دائرة : Department**

جهاز لتنفيذ أعمال التنظيم الحكومي .

— **دائرة الشرطة : Police Department**

منظمة أمنية تحافظ على الأمن والاستقرار الداخلي في الدولة .

— **الدخل : Income**

الاجرة أو الربح الذي يتقاضاه الموظف أو المنظمة مقابل تقديم الخدمات والأعمال .

— **الدخل القومي : National Income**

مجموع دخل الدولة المالي والاقتصادي سنوياً من مصادر مختلفة .

— **دراسة الكفاءة : Efficiency Survey**

اجراء دراسة شاملة حول طرق واجراءات وأساليب العمل بغية تحسين مستوى الكفاءة بأقل التكاليف .

— **دراسة ميدانية : Field Study**

وهي دراسة تعالج أي موضوع من بداية منشئه في الميدان ، كدراسات الخدمة الاجتماعية والأمنية عن أسباب انحراف الأحداث مثلاً .

— **درجة : Grade**

تقيم موقف الجهاز الإداري يضم فئة أو أكثر من الوظائف التي تتميز بمستوى معين من المؤهلات والمسؤوليات والصلاحيات والمرتبات .

— **الديمقراطية في الإدارة : Democratic of Administration**

سيطرة العلاقات الانسانية في الإدارة مع احتفاظها بطابع الرسمية والأسس العلمية .

— **ديناميكية الإدارة : Dynamic of Administration** —

وتعني الحركة والنشاط والتفاعل في التنظيم الإداري والقبول بمبدأ استمرارية التغيير المتجدد وفقاً لمتطلبات المجتمع وأهداف الجهاز الإداري .

— **ذو نفوذ : Influential** —

شخص يتمتع بسيطرة فعالة وتأثير قوي على سلوك الآخرين .

— **الرواتب الأساسي : Basic Salary** —

الأجر الأساسي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً ، عدا العلاوات المختلفة .

— **الرأي العام : Public Opinion** —

تكوين رأي موحد يؤمن به الجمهور حول قضية معينة ، سياسية أو أمنية أو اقتصادية أو ثقافية .

— **رتبة : Rank** —

مرتبة عسكرية أو درجة اجتماعية أو وظيفية .

— **الرسمية : Formalism** —

الالتزام الدقيق بالطابع الرسمي واللوائح المكتوبة في الإدارة .

— **الرقابة الإدارية : Administrative Control** —

ويقصد بها الرقابة على أعمال الموظفين والأفراد للتأكد من قيامهم بواجباتهم على الوجه الأفضل .

— **رقابة مباشرة : Direct Control** —

الرقابة المنبثقة من التنظيم والتي يفرضها الرئيس المباشر على المرؤوسين .

— **رئيس بعثة : Head of Mission** —

رئيس بعثة دبلوماسية أو رئيس بعثة موفدة في مهمة خاصة .

— **ساعات العمل : Office Hours** —

ساعات الدوام الرسمية المحددة التي يتقيد بها أفراد الجهاز .

— **سجلات : Records** —

قيود خاصة بالأفراد أو بعمل الجهاز .

— **سجلات سرية : Secret Records** —

سجلات لا يطلع عليها إلا بعض كبار المسؤولين .

— **سخط : Discontent** —

وتعني تلمز واستياء الفرد أو الموظف من أوضاع عمله .

— **السلطة الرسمية : Public Authority** —

سلطة رسمية تتمتع بها المسؤول الإداري وتشمل اتخاذ القرارات وتنفيذها واصدار التعليمات .

— السلوك الإداري : **Administrative Behavior** —

ويقصد بها تصرفات الأفراد أو الموظفين في العمل وما تتأثر به مشاعرهم في محيط العمل .

— السلوك التنظيمي : **Organizational Behavior** —

تصرفات الأفراد في الجهاز وما تتأثر به مشاعرهم في محيط العمل .

— سمينار : **Seminar** —

ويقصد به الحلقات الدراسية التي تعقد من وقت لآخر لدراسة موضوع معين وفيه يستمع الحاضرون كمجموعة من الطلبة أو الباحثين للخبراء والمختصين ويناقشونهم في أفكارهم ونظرياتهم المعروضة بأبحاثهم الجديدة .

— سياسة : **Policy** —

الخطوط العامة للتنظيم التي نبعث عن الأهداف والبادئ وقواعد العمل الهادفة إلى تحقيق الغايات المرجوة .

— السياسة : **Politics** —

فن ممارسة النشاط السياسي والمهارة في القول والتصرف والدهاء في التعامل بالمجتمع .

— السياسة الإدارية : **Administrative Policy** —

وهي سياسة التنظيم المتعلقة بتحديد الأهداف ووضع خطوط العمل التي يسترشد بها الأفراد .

— سياسة الباب المفتوح : **Open Door Policy** —

سياسة تشجيع الرؤوسين الدخول إلى مكاتب كبار المسؤولين والتحدث إليهم عن ظروف العمل والمشكلات التي يتعرضون لها .

— السياسة العامة : **Public Policy** —

الخطوط العريضة الواجب اتباعها وتنفيذها في الدولة أو في الأجهزة .

— سياسة مرنة : **Flexible Policy** —

السياسة التي تتكيف مع واقع الظروف التي يعيشها المجتمع .

— سيطرة : **Dominance** —

وتعني تحكم أو سيطرة بعض الأفراد الموظفين على غيرهم .

— شرطي : **Policeman** —

أحد أعضاء قوات الأمن الداخلي في الدولة .

— تشريعي : **Legal** —

كل ما يتعلق مع نص أو روح القانون .

— الصالح العام : **General Good** —

صالح المجتمع العام الذي تسهر عليه الدولة وأجهزتها المختلفة .



— **صانع القرارات : Decision-Maker** —

ويقصد بذلك الإداري أو المسؤول الذي تقع عليه مسؤولية وضع القرارات ( الإدارية والتنفيذية ) .

— **صلابة : Inflexibility** —

عدم توفر المرونة الكافية في العمل أو التنظيم بشكل يتفق مع حاجات المجتمع .

— **صيانة : Maintenance** —

أعمال الصيانة هدفها الإبقاء على معدات الجهاز ومرافقه بحالة جيدة دائماً .

— **ضابط العلاقات العامة : Public Relations Officer** —

موظف في قسم العلاقات العامة مسؤول عن تنظيم العلاقات وإجراء الاتصالات والتعاون بين أفراد الجمهور .

— **الطرد أو الإقصاء : Discharge** —

فصل الفرد نهائياً وإقصائه عن العمل لارتكابه مخالفة قانونية أو خطأ فاحشاً في العمل .

— **القنوات الرسمية : Official Channels** —

الخطوات الرسمية المتبعة في إجراء الاتصالات أو إنجاز المعاملات .

— **طموح : Amalgamation** —

تطلعات الفرد أو الأفراد لمستقبل وظيفي أفضل عن طريق العمل الجدي والتقدم في الخدمة العامة .

— **عـام : Public** —

يتصف بالطابع الرسمي وخدمة الجمهور .

— **عدم الاستقرار : Instability** —

الاضطراب في جو العمل عادة سبب فشل الإدارة في وضع سلم عادل للرواتب وفشلها في بناء علاقات إنسانية طيبة مع الأفراد .

— **عدم التركيز الإداري : Administrative Deconcentration** —

ويقصد بها توزيع السلطة الإدارية على أشخاص يعملون في مستويات إدارية مختلفة .

— **عدم الكفاءة : Disqualification** —

عدم توفر مستوى لائق من القدرة على العمل .

— **عدم اللياقة : Unfit** —

ويقصد بها عدم الصلاحية لدخول الخدمة الحكومية أو الاستمرار فيها لأسباب مختلفة قد تتعلق بعدم اللياقة الصحية والجسدية أو العقلية ، أو الانخفاض في مستوى قيام الفرد بواجباته الوظيفية .

- **عزل : Firing** —  
الانقضاء عن الوظيفة .
- **عطلة رسمية : Official Holiday** —  
التعطيل عن العمل في الدوائر الرسمية بالمناسبات القومية والأعياد الدستورية والدينية .
- **العلوم الإدارية : Administrative Sciences** —  
ويقصد بذلك مجموعة النظريات والمبادئ الإدارية والقواعد التي تبحث في أفضل الطرق لتنظيم إدارة القوى البشرية والطاقة المادية في المجتمع .
- **العملية الإدارية : Administrative Process** —  
ويقصد بها مجموعة الأساليب والإجراءات الإدارية المطلوبة لتحقيق أغراض التنظيم الإداري المرجوة .
- **العلاقات العامة : Public Relations** —  
علاقات وتفاعلات أفراد الجهاز مع الجمهور الذي يتفاعل معه .
- **علاوة سكن : Housing Allowance** —  
تعويض يستفيد منه الأفراد كبديل للسكن .
- **غرامة مالية : Fine** —  
جزاء مالي تفرضه الدولة على المخالفين للأنظمة والقوانين المختلفة .
- **غسل الدماغ (أو غسيل المخ) : Brainwashing** —  
ويقصد به الأسلوب من الإجراءات المركزة لإجبار الشخص على ترك معتقداته وقيمه الخاصة واستبدالها بمعتقدات وقيم جديدة ( ويتم ذلك بالوسائل الحديثة أو التقليدية ) .
- **غياب : Absence** —  
غياب الموظف أو الفرد أثناء عمله لفترة معينة من الزمن بسبب مشروع أو غير مشروع .
- **فرص متساوية : Equal Opportunities** —  
مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيع أعلم جميع المرشحين والأفراد .
- **الفساد الإداري : Administrative Corruption** —  
ويقصد به الفساد في أجهزة الخدمة الحكومية الذي يحصل عادة بسبب الانحراف أو عدم التزام بمقاس الأفراد بقواعد وأنظمة الإدارة .
- **الفعالية : Effectiveness** —  
ويقصد بها مدى صلاحية الفرد أو الموظف أو الإدارة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة للجهاز .
- **فعالية القيادة : Efficient Command** —  
وتعني القيادة الناجحة في توجيه الأفراد والموظفين وإرضاء المواطنين في تحقيق أهداف الجهاز .

## — فن الإدارة : Art of Administration —

ويقصد به نشاط المهارات البشرية في التخطيط والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والموظفين .

## — فن القيادة : Art of Command —

ويقصد بها الطريقة التي تقوم بها القيادة الإدارية بواجباتها إذ تعتبر فناً بحد ذاته وبخاصة فيما يتعلق بأعمال التوجيه والرقابة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين .

## — القانون الإداري : Administrative Law —

ويقصد به القانون الذي يضبط تصرفات الموظفين الحكوميين وينظم علاقات الموظفين بالادارة .

## — قانون الجنسية : Nationality Law —

قانون يبحث في موضوع الجنسية وخاصة فيما يتعلق بحقوق منحها للفرد وللتابع المرتبة على فقدانها .

## — القائد : Leader —

ويقصد به الزعيم ( في علم السياسة ) أو القائد الإداري الذي تعهد إليه الأعمال القيادية بموجب القانون وبحكم صفاته الخاصة ليبارس واجباته ويتحمل مسؤولياته في قيادة وتوجيه ورقابة الآخرين .

## — القرار : Decision —

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة ، أو اختيار الحل الأمثل من بينها .

## — قرار اداري : Administrative Decision —

وهو قرار يتوصل اليه بعد دراسة وافية لمجموعة بدائل مطروحة لمواجهة العمل الإداري .

## — قرارات التنظيم : Organizational Decisions —

القرارات التي يتخذها أفراد الجهاز بصفتهم الرسمية .

## — القسم : Oath —

يمين الولاء الوطني أو السياسي يتعهد الفرد أو المسؤول بموجبه أن يكون مخلصاً للدستور والقيادة السياسية والدولة والوطن .

## — قسم الصيانة : Maintenance Section —

القسم المسؤول عن صيانة واصلاح معدات وأدوات الجهاز .

## — قضية عامة : Public-Issue —

قضية تهم معظم المواطنين في الدولة ، كقضية الزواج من أجنبيات أو التعليم .

## — القطاع الخاص : Private Sector —

القطاع الخاص بالنشاط التجاري والصناعي والإداري بالدولة .

- **القطاع العام : Public Sector** —  
المهام الاقتصادية والاجتماعية والادارية والعلمية والثقافية في الدولة .
- **القناعة الوظيفية (الرضا الوظيفي : Job Satisfaction )** —  
الشعور الايجابي للرد نحو عمله وداثرته بسبب انسجام جو العمل وظروفه مع امانه ورغبته الوظيفية والنفسية .
- **قنوات الاتصال : Communication Channels** —  
ويقصد بها الخطوط والوسائل والتي يتم بواسطتها نقل المعلومات في الاتجاهات والمستويات الادارية المختلفة في الأجهزة الادارية .
- **قوة : Power** —  
وهي السلطة المستمدة من الصلاحيات الادارية أو سلطة الوظيفية .
- **القيادة الإدارية : Administrative Leadership** —  
وهي الفئة المسؤولة عن ادارة التنظيم ( الجهاز الاداري ) ومن أبرز أعمالها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وحث الاخاء ونشر التعاون والوعي والثقافة فيما بينهم .
- **قيادة تنفيذية : Executive Leadership** —  
قيادة يمارس أفرادها سلطات واسعة تشمل رسم السياسة العامة وأعمال الرقابة والتوجيه في الجهاز .
- **قيادة فعالة : Effective Leadership** —  
قيادة ناجحة في توجيه الأفراد العاملين وارضاء المواطنين وفي تحقيق أهداف الجهاز .
- **قيادة ديمقراطية : Democratic Leadership** —  
القيادة التي ترمي رغبات الأفراد فتصح أمامهم مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تأمرهم بل تحثهم على بذل أقصى درجات الجهد في تحقيق أهداف المنظمة .
- **كادر الهيئة الادارية : Administrative Cadre** —  
ويقصد بها سلم الوظائف العامة الذي يبين فيه الدرجات الوظيفية ومكافأاتها وامتيازاتها ويعين بموجبه الأفراد في الخدمة العامة .
- **الكفاءة : Efficiency** —  
ويقصد بها قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب في الوقت والمكان المحددين وتحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل النفقات .
- **اللامركزية الادارية : Decentralization** —  
ويقصد بها تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات الادارية في أجهزة الدولة المركزية الى الحكومات المحلية التابعة للدولة . ( أو توزيع الوظيفة بين أجهزة الدولة المركزية وأجهزة الادارة المحلية .

— **لجنة تقصي الحقائق : Fact-Finding Committee** —

وهي لجنة يتقصى أفرادها الحقائق ويقومون بدراسة وجهات النظر المختلفة ويقدمون التوصيات اللازمة للتوفيق بين الأطراف المعنية .

— **متابعة العمل : Follow-Up** —

متابعة خطوات العمل للتأكد من أن السير فيه وانجازه يتم حسب تعليمات الإدارة وخطة العمل المرسومة للمنظمة .

— **متطلبات الوظيفة : Job Requirements** —

الشروط العلمية والعملية والقانونية المطلوب توفرها في طالب العمل قبل إشغال الوظيفة .

— **مجلس : Council** —

هيئة تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر يوكل إليها القيام بوظائف هامة تتعلق بسياسة أو أهداف الجهاز الإداري ، ( مثل مجالس الشرطة في كافة الأنشطة العملية ) .

— **مجلس الإدارة : Board of Directors** —

ويتكون من مجموعة قيادية في تنظيم أو جهاز معين يعمد إليها وضع وإقرار السياسة العامة للتنظيم أو الجهاز الإداري .

— **مجلس تأديبي : Disciplinary Council** —

مجلس ينظر في المخالفات التي يرتكبها الفرد في الجهاز ويتخذ القرارات التأديبية المناسبة في حقه .

— **محاضرات : Lectures** —

محاضرات تلقى على الأفراد كوسيلة من وسائل التدريب .

— **محاكم اتحادية : Federal Courts** —

المحاكم المرتبطة بالقضاء الاتحادي .

— **محاكم علنية : Open Trial** —

محكمة يستطيع حضورها الجمهور .

— **محسوبية : Favoritism** —

وتعني اعتبار الصداقة والمعرفة والقرابة ومنحها درجة خاصة على حساب الكفاءة والجدارة العلمية عند تعيين أو ترفيع الأفراد أو كتابة التقارير السنوية عنهم .

— **محلل اداري : Management Analyst** —

ويقصد به الشخص الذي يقوم بتحليل العمل الإداري لمعرفة أسباب المشكلات الإدارية ثم يوضع الحلول المناسبة .

— **مخصصات البحث العلمي : Research Funds** —

أموال ترصد لها الإدارة لأغراض الدراسات والبحوث العلمية .

— **محكمة إدارية : Administrative Court** —

ويقصد بها المحكمة التي تنظر في الخلافات الإدارية بين الأفراد والموظفين ، وتحاكم الأفراد إذا ما خالفوا أو أخلوا بالأنظمة والقوانين المرعية أو أخلوا بقواعد الأخلاق في أثناء ساعات العمل الرسمي ، فتكون بذلك بمثابة محكمة خاصة بالدائرة أو الجهاز الذي يعمل الفرد فيه ( وهي تختلف بالطبع عن القضاء الإداري ) .

— **مدخل : Approach** —

أسلوب أو طريقة مميزة لمعالجة موضوع أو لإجراء دراسة معينة .

— **المدخلات : Input** —

ادخال المواد أو المعلومات في الجهاز ، كتلقين المعلومات للقيادة الإدارية بواسطة الاتصال كي تساعد في موضوع اتخاذ القرارات التي تعتبر حسيبة لعملية التلقين .

— **المدعي العام : Attorney General** —

موظف حقوقي يمثل قضايا الدولة .

— **مدير : Manager** —

المدير المسؤول عن تنظيم العمل في قسمه أو دائرته أو منظمته كمدير المحاسبة ، أو مدير المشتريات أو مدير المنظمة التعاونية .

— **مدير البحث العلمي : Research Director** —

المسؤول عن إدارة مركز الأبحاث والأمور المتعلقة بالبحث العلمي .

— **مدير شؤون الموظفين : Personnel Director** —

المسؤول الإداري عن شؤون الموظفين في المنظمة الإدارية .

— **مدير عام : Director General** —

المسؤول عن جميع نشاطات الجهاز وصير العمل فيه .

— **مديرية الشرطة : Police Directorate** —

المركز الرئيسي لقوى الأمن الداخلي .

— **مديرية عامة : Directorate General** —

أحدى الوحدات الرئيسية التي تتولى تقديم خدمات معينة في المنظمة الكبرى ، كمديرية الأمن العام بالنسبة لوزارة الداخلية .

— **المراجعة : Administrative Review** —

تدقيق ومتابعة نتائج أعمال الآخرين أثناء قيامهم بها وخاصة فيما يتعلق بالأمور المالية للتأكد من سلامة الأداء الوظيفي .

- **المراجعة الإدارية : Management Review**  
ويقصد بها تدقيق ومتابعة نتائج أعمال الآخرين أثناء قيامهم بها خاصة فيما يتعلق بالأمور المالية للتأكد من سلامة الأداء الوظيفي .
- **الولاء : Alliance**  
ويقصد به الولاء القومي أو الوطني الذي يبديه المواطن أو الفرد تجاه حكومته أو جهة عمله أو المؤسسة التي يعمل بها .
- **الانضباط : Discipline**  
وتعني ضمان الالتزام بالقوانين والنظم والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة الأفراد العاملين بالجهاز .
- **الوحدات الإدارية : Section Division**  
وتعني وحدات أو دوائر كل وحدة لها اختصاصها المعين ويتكون من مجموعها التنظيم الإداري .
- **مراسل : Office Boy**  
موظف يقوم بأعمال بسيطة كنقل المراسلات من مكتب لآخر في الجهاز .
- **مراقبة : Observation**  
مشاهدة شخصية لآحداث وحقائق معينة .
- **مرسوم : Decree**  
وهو أمر عال يصدر عن رئيس الدولة أو الحاكم .
- **مركز أبحاث : Research Center**  
مركز متفرغ للبحوث والدراسات العلمية .
- **مركز أو منصب رسمي : Official Position**  
وظيفة رسمية يشغلها الفرد في أجهزة الخدمة الحكومية .
- **المركز الرئيسي : Headquarters**  
المركز الرئيسي للجهاز أو القيادة العامة لإدارة القوات المسلحة أو للشرطة حيث يتواجد القادة وكبار المسؤولين .
- **المركزية : Centralization**  
ويقصد بها تجميع السلطات الرئيسية والمسؤوليات الإدارية في أجهزة الدولة المركزية ( أو في المركز الرئيسي للأجهزة المتعددة الفروع والأقسام ) .
- **مرونة : Flexibility**  
التكيف في العمل والقابلية للتغيير وفق ظروف ومتطلبات المجتمع .

— مساق : Courses —

وتعني مادة أكاديمية تدرس في مؤسسة علمية .

— مستشار قانوني : Legal Advisor —

شخص متخصص في الشؤون القانونية .

— مسيطر : Dominant —

وتعني الشخص الذي يفرس سيطرته على الآخرين ويتحكم في شؤونهم .

— مسؤول رسمي : Official —

شخص يعمل بوظيفة رسمية ذات طابع رسمي وتتصف بطابع السلطة والأهمية .

— المسؤولية العامة : Public Responsibility —

مسؤولية الموظف الحكومي عن أعماله وتصرفاته أمام القضاء والجمهور .

— المشاركة في اتخاذ القرارات : Shared Decision-Making —

مشاركة أفراد الجهاز مع المسؤولين عند اتخاذهم القرارات التي تتعلق بالصالح العام ومصالح الأفراد بالجهاز .

— مشاريع : Projects —

برامج مختلفة في مجالات أو نشاطات متنوعة .

— مصادر : Resources —

الموارد البشرية والمادية والطبيعية للجهاز الإداري التي يعتمد عليها في إدارة عجلة العمل .

— مصالحة : Conciliation —

ويقصد بها التوفيق بين طرفين متنازعين أو أكثر بواسطة جهة تقدم مساع حميدة .

— مصلحة أو وكالة عامة : Public Agency —

دائرة تقدم خدمات متخصصة تتميز بالطابع العام - الحكومي .

— نشرة : Circular —

معلومات خاصة بتنظيم معين تصدر على شكل تقرير أو نشرة توزع على الأفراد للاطلاع عليها .

— معلومات محظورة : Restricted Information —

يعني المعلومات التي يمنع تسريبها الى الجمهور لأهميتها أو لخطورتها ويحرم تداولها بينهم .

— مقابلة رسمية : Formal Interview —

مقابلة رسمية قد تتعلق بأمور التوظيف أو جمع المعلومات أو مناقشة في موضوع معين .

— مقابلة شخصية : Personal Interview —

مقابلة تجريها لجنة إدارية مع المرشح لشغل وظيفة معينة ، أو بين اللجنة المذكورة وأحد



موظفيها لاكتشاف مواهبه الفردية والمشاكل المحيطة بظروف العمل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لها .

— **مقابلة عند ترك العمل : Exit Interview** —

المقابلة التي تجريها القيادة الادارية مع الفرد قبل الموافقة على استقالته لمعرفة أسباب الاستقالة ومشاعره تجاه الجهاز الذي يعمل فيه .

— **مقابلة لكشف المواهب : Depth Interview** —

مقابلة شخصية مطولة تهدف الى كشف المواهب والقدرات الخاصة عن طريق طرح أسئلة متعددة ذات علاقة بعمل متخصص وميدان الادارة والطلب من الشخص المعني الاجابة على هذه الأسئلة .

— **مقابلة موجهة : Directed Interview** —

مقابلة يهدف المشتركون فيها الحصول على المعلومات المطلوبة بواسطة توجيه الأسئلة بدلاً من الدخول في نقاش مع الشخص الذي تجري معه المقابلة .

— **مقابلة ميدانية : Field Interview** —

مقابلة تجري في مقر العمل الميداني .

— **مقدرة : Ability** —

مقدرة الموظف أو الفرد على أداء عمله وتحمل مسؤولياته وتقديمه في العمل . ( أو المستوى الشخصي لاستيعاب أمور ومعارف معينة في ميدان من ميادين العمل .

— **مكاتب ميدانية : Field Offices** —

المكاتب الفرعية المنبثقة عن مقر الجهاز الرئيسية ، وتعمل في مناطق محلية مختلفة .

— **مكافأة : Reward** —

ويقصد بها مبلغ من المال يدفعه الجهاز الاداري الى الفرد أو الموظف النشط تقديراً لجهوده المميزة في العمل ، أو لقاء لعمل اضافي كلف به .

— **مكتب : Office** —

مركز إدارة العمل .

— **الممتحنون : Examiners** —

أشخاص يجرون الامتحان بقصد معرفة كفاءة الأفراد في موضوع معين أو تستكشف مواهبهم .

— **منظمة بيروقراطية : Bureaucration Organization** —

منظمة ضخمة في معداتها وعدد العاملين فيها ، تقدم خدمات متخصصة وتعتمد على قواعد الادارة العلمية بها في ذلك التزام أفرادها بالطابع الرسمي واللوائح المكتوبة .

— **المهام الادارية : Administrative Functions** —

وظائف مميزة من أعمال الجهاز توكل الى الأفراد كالمهام المتعلقة باختيار الأفراد أو دراسة

جانب تنظيمي معين أو العلاقات العامة .

— **مهنة : Occupation**

المهنة أو العمل في مجال معين كالمحاماة أو التدريس أو الهندسة وقد تتغير الوظيفة أحياناً بمطابقة المهنة الدائمة .

— **مواطن : National**

شخص يقطن في دولة معينة له حقوق وعليه واجبات ينسق عليها دستور هذه الدولة وتظلمه حكومتها ويتمتع بجنسيتها .

— **الحضور : Attendance**

ويقصد به وجود الفرد أو الموظف على رأس عمله خلال ساعات الدوام الرسمية بالنظام .

— **مؤتمر : Conference**

ويعني اجتماع لبحث موضوع معين يتخذ فيه المؤتمرون عادة توصياتهم أو قراراتهم عند انتهاء المؤتمر .

— **موظف : Employee**

شخص يعمل بمنصب مدني في مؤسسة خاصة أو حكومية له حقوق معينة وعليه واجبات ومسؤوليات محددة ، ويتقاضى مقابل خدماته مرتباً شهرياً .

— **موظف انتهازى : Opportunist Employee**

موظف يستغل عمله الرسمي لتحقيق مآرب شخصية .

— **موظف صيانة : Maintenance Employee**

شخص يعمل في صيانة الأجهزة وأصلاح الأثاث والمباني واللوازم والطرق أو غيرها .

— **موظف عاجز : Handicapped Employee**

موظف مصاب بعاقة جسدية يعمل في وظيفة خاصة تتناسب مع وضعه .

— **الموظف العام : Public Employee**

موظف حكومي يساهم في تنفيذ السياسة العامة للدولة ويعمل في بعض دوائرها أو مؤسساتها أو مراقبها العامة لخدمة الجمهور .

— **موظف غير كفؤ : Inefficient Employee**

موظف ذو قدرة محدودة في مستوى إداة لواجباته ومسؤولياته .

— **موظف مؤهل : Qualified Employee**

الموظف الذي يتمتع بإمكانات علمية وعملية وشخصية مناسبة تحوله القيام بأعباء الوظيفة .

— **مؤهلات علمية : Educational Qualifications**

الكفاءات العلمية والمتطلبات القانونية والأخلاقية والصحية والشرط التي تتوفر في

الشخص المرشح لوظيفة معينة .

— **ملاءمة : Adaptability** —

ويقصد بها تكيف الفرد في تصرفه مع العاملين معه وفهمه لهم بما يتفق وطبيعة البيئة الاجتماعية والظروف الادارية التي يعمل فيها .

— **ميدان : Field** —

ويقصد به التخصص في مجال معين ، كموضوع العلوم الشرطية أو الطبية مثلا .

— **ندوة : Seminar** —

وتعني اجتماع ثلاثة مختصين أو أكثر لدراسة موضوع ما أو ظاهرة ومناقشتها ، ومن خلالها تطرح الحلول والمقترحات .

— **نشاط : Activity** —

ويقصد بذلك نشاط أفراد التنظيم الاداري في تقديم الخدمات بغية تحقيق الأهداف .

— **نشاطات التنظيم : Organizational Activities** —

مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الموظفون وتساعد بطرق مباشرة أو غير مباشرة على تحقيق أهداف التنظيم .

— **النشر والاعلان : Publicity** —

الاعلان بقصد نشر فكرة معينة بين المواطنين ، كإعلانات الدولة لاجتذاب العناصر الجيدة للعمل في الخدمة المدنية أو العسكرية .

— **نصاب : Quorum** —

مقدار العدد القانوني المطلوب توفره في المجالس التشريعية أو في الاجتماعات التنفيذية لتشكيل الأغلبية المطلوبة للتصويت أو اتخاذ القرارات في عدة مواضع .

— **النظام الاداري : Administrative System** —

ويقصد به الأساليب والإجراءات الادارية المتبعة في دولة ما أو ( جهاز معين ) .

— **نقص : Shortage** —

النقص في مجال معين ، كالتقص في الخبرات أو في الأيدي العاملة أو العجز في الموازنة والموارد المالية في بعض الأجهزة الرسمية .

— **هيكل تنظيمي : Organizational Structure** —

بناء التنظيم الاداري بأقسامه وفروعه .

— **واجبات ادارية : Administrative Duties** —

مهام محددة للوظيفة بواجبات تتميز عن غيرها ويطلب من الفرد انجازها .

— **وساطة : Mediation** —

وساطة يقوم بها فريق ثالث تهدف الى تحقيق الوفاق بين الأطراف المتنازعة وذلك عن طريق

تقديم الاقتراحات والحلول الوسط ، لفض المشكلات القائمة بقبول مشترك لها من الأطراف المعنية .

— وسيط : Mediator

شخص يسعى لتحقيق الوفاق بين الأطراف المتنازعة أو لتحقيق أهداف مشتركة ، وقد يكون هذا الوسيط شخصاً أو جماعة أو دولة .

— وصف الوظيفة : Job Description

وصف ظروف الوظيفة وجدواها ومتطلباتها بقصد توضيح واجباتها ومسؤولياتها .

## المراجع



## المراجع

- ١ — اصول الادارة العامة ، د. ابراهيم شيحا .
- ٢ — الادارة العامة في النظرية والممارسة ، تاليف د. ابراهيم درويش ، ١٩٧٥ .
- ٣ — مبادئ علم الادارة ، تاليف د. أحمد حافظ سليمان نجم .
- ٤ — الادارة العامة ، تاليف د. انور رسلان .
- ٥ — الادارة العامة ( ج ٢ ) تاليف د. بكر القباني .
- ٦ — ادارة التخطيط في الشرطة ، تاليف بروفيسر جون باكيني .
- ٧ — الادارة العامة ، تاليف د. حسن أحمد توفيق ، ١٩٧٢ .
- ٨ — مشروع اللائحة الخالية لقوة شرطة دبي .
- ٩ — ادارة الموارد البشرية ، د. زكي محمود هاشم ، ١٩٨٩ م .
- ١٠ — تنظيم إدارة الشرطة ، تاليف خالد احمد عمر ، ١٩٩٠ .
- ١١ — القيادة الادارية ، تاليف د. خميس السيد اسماعيل .
- ١٢ — ادارة الشرطة في الدولة العصرية ، تاليف اللواء السباعي .
- ١٣ — مبادئ علم الادارة العامة ، تاليف د. سليمان محمد الطموي ، ١٩٨٠ م .
- ١٤ — الادارة العامة ، تاليف د. سيد الهواري ، ١٩٦٤ م .
- ١٥ — محاضرات في ادارة الشرطة ، العميد ضاحي خلفان تميم .
- ١٦ — مبادئ الادارة العامة ، تاليف د. عبد الفتاح حسن .
- ١٧ — اصول الادارة العامة ، تاليف د. عبد الكريم درويش و د. ليلى ت كلا .
- ١٨ — الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، تاليف د. محمد عثمان اسماعيل و د. حمدي مصطفى المعاز .
- ١٩ — الاتصال وكتابة التقارير ، تاليف محمد نبوي اسماعيل .
- ٢٠ — العملية الادارية في الشرطة ، اعداد اللواء نظمي احمد نديم وآخرون .
- ٢١ — البناء التنظيمي لقوة شرطة دبي .
- ٢٢ — البناء التنظيمي لوزارة الداخلية .
- ٢٣ — القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦ م في شأن قوة الشرطة والامن العام .
- ٢٤ — قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦ .
- ٢٥ — لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤ م .
- ٢٦ — عملية اتخاذ القرار الشرطي - ١٩٨٦ - د. عماد حسين حسن عبد الله .
- ٢٧ — ادارة الافراد - د. محمد الناشد .











مطابع البيان التجارية - هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي

بيئة شركة دبي أكاديمية شركة دبي أكاديمية

Bibliotheca Alexandrina

0550826

